

CASE STUDY

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE STRATEGICA DI UNA PICCOLA IMPRESA: IL CASO BARTOLUCCI FRANCESCO S.R.L.

di *Emanuela Conti e Tonino Pencarelli**

1. Introduzione

Spesso si ritiene che la performance economico-finanziaria rappresenti la massima e più efficace dimensione di sintesi del successo di un'impresa. In realtà, per valutare i risultati raggiunti da un'impresa occorrerebbe fare riferimento alla *performance strategica*, un concetto ampio e complesso che coinvolge molteplici prospettive d'analisi tra loro distinte ma fortemente intrecciate ed interdipendenti ai fini della creazione di valore (tra gli altri Porter, 1987; Coda, 1988; Grant, 2005; Pellicelli, 2005; Pencarelli 2009). In particolare, nel presente lavoro prenderemo in considerazione quattro dimensioni della performance strategica suggerite da Pencarelli (2009): la dimensione competitiva, la dimensione sociale, la dimensione dei processi interni, dell'innovazione e dell'apprendimento e la dimensione economico-finanziaria.

Il concetto di performance strategica proposto da Pencarelli (2009) costituisce un utile schema teorico di riferimento non solo per osservare il grado di avanzamento della strategia dell'impresa ma anche per verificare l'effettiva validità delle premesse alla base della formulazione e formazione della strategia e, dunque, per comprendere se le strategie aziendali attuate sono coerenti o no con le finalità strategiche e le strategie formulate, evidenziando in caso negativo quali azioni correttive intraprendere.

Poste queste premesse sembrerebbe che l'analisi della performance strategica dell'azienda e la sua misurazione siano concetti e pratiche più adatti per la grande impresa, sede privilegiata dei processi di pianificazione e di controllo aziendale. Tuttavia, come osserveremo più approfonditamente, tale chiave di lettura è declinabile in funzione del diverso livello organizzativo identificato e delle diverse esigenze conoscitive del management, dimostrandosi così un utile strumento di analisi strategica anche per la PMI.

* Sebbene l'articolo sia frutto di un lavoro comune degli autori, i § 2, 3.1 e 3.2 sono da attribuirsi a Emanuela Conti, mentre i § 1, 3.3 e 4 sono da attribuirsi ad entrambi.

In questo articolo verrà infatti analizzata la Bartolucci Francesco S.r.l., una piccola impresa pesarese operante nel settore dell'artigianato artistico, prendendo in considerazione le dimensioni della performance sopra evidenziate e i relativi indicatori. Si dedicherà maggiore attenzione alla dimensione competitiva poiché, in generale, il successo competitivo rappresenta la componente "originaria" e più importante su cui si fonda la performance strategica aziendale. Il caso, redatto sulla base di alcuni colloqui con la Sig.ra Mariagrazia Stocchi, moglie del fondatore e attuale titolare dell'azienda il Sig. Francesco Bartolucci, è stato studiato anche nell'ambito di una lezione tenuta dal Prof. Pencarelli presso la Scuola per l'Imprenditorialità e la Dirigenza¹ (S.I.D.).

Prima di esaminare il caso aziendale e valutare l'adeguatezza dello schema di analisi per la PMI ci soffermeremo sui concetti di base che descrivono lo schema utilizzato.

2. La performance strategica come *framework* concettuale per l'analisi dell'impresa

Come premesso, secondo Pencarelli (2009) le dimensioni più rilevanti per valutare la performance strategica - individuate integrando le variabili ritenute più significative da Coda (1984), Fitzgerald e altri (1998) e Kaplan e Norton (1996) - sono le seguenti:

- la dimensione competitiva;
- la dimensione sociale;
- la dimensione dei processi interni, dell'innovazione e dell'apprendimento;
- la dimensione economico-finanziaria.

L'analisi delle suddette "dimensioni" e la misurazione dei relativi "indicatori" proposti da Pencarelli² (2009) costituiscono, come illustreremo di seguito, un utile mappa concettuale per valutare lo stato di salute dell'impresa. Va, in effetti, subito precisato che mentre le *dimensioni* della performance indicano gli ambiti di osservazione dei risultati, gli *indicatori* di performance rappresentano i parametri finalizzati a misurare i risultati nelle rispettive dimensioni che si desidera osservare.

La dimensione rilevante ai fini di controllo è la *strategia* stessa che in questo lavoro viene presa in considerazione a livello aziendale (*corporate*)

¹ La S.I.D. è una scuola biennale per imprenditori istituita nel 2008 da Confartigianato Imprese di Pesaro e Urbino in collaborazione con la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo". La Sig.ra Stocchi ha partecipato alla prima edizione della Scuola nel periodo 2008-2009.

² Si veda per un approfondimento Pencarelli T., 2009, "Performance strategica", in "Economia e management delle imprese", a cura di Di Bernardo B., Gandolfi V., Tunisini A., Hoepli

- sebbene sia declinabile anche a livello divisionale (business o area d'affari) o funzionale (singola area funzionale) - e, come anticipato, secondo una prospettiva ampia e olistica. La strategia può essere definita come "il modo in cui l'impresa impiega le proprie risorse e competenze all'interno del settore di attività per raggiungere i suoi obiettivi" (Grant, 2005, pag. 53) e affinché una strategia abbia successo occorre che vi sia coerenza tra le caratteristiche dell'ambiente esterno e quelle dell'ambiente interno: obiettivi e valori, risorse e competenze, strutture e sistemi (Grant, 2005). Pertanto, valutare la performance a livello aziendale e strategico implica verificare il grado di attuazione e realizzazione delle strategie in essere ovvero l'orientamento strategico dell'impresa, il perseguimento degli obiettivi aziendali e la coerenza tra strategia, assetti organizzativi e strutturali dell'impresa (Pencarelli, 2009).

La valutazione della performance può evidenziare un risultato positivo (qualificando il successo della strategia in essere) quando l'impresa sta perseguendo le finalità prefissate nel rispetto dei vincoli di equilibrio del sistema aziendale oppure può far emergere un risultato negativo che richiede l'eventuale revisione delle strategie in essere o l'accoglimento di nuovi processi emergenti (Pencarelli, 2009).

Ciò significa che lo schema di valutazione della performance proposto assume che la gestione strategica debba essere realizzata attraverso una combinazione di pianificazione razionale e di "emergenza decentrata" (Grant, 2005).

Inoltre, lo schema in esame consente non solo di verificare il grado di avanzamento della strategia e pertanto la *coerenza strategica* nel tempo (in un'ottica *ex-post*) ma anche di mettere in discussione la validità delle premesse, vale a dire la formulazione e la formazione della strategia, ad esempio l'esistenza di eventuali divari tra risorse e competenze organizzative ed obiettivi.

Naturalmente la valutazione della *corporate strategy* può essere eseguita da soggetti interni (autodiagnosi) o esterni (diagnosi esterna) con cadenze occasionali o sistematiche e può prevedere diversi livelli di approfondimento a seconda della dimensione aziendale, dei tempi e delle risorse disponibili, delle esigenze conoscitive del management e/o del gruppo imprenditoriale e dei benefici netti attesi dall'attività diagnostica (Sinatra, 2006; Pencarelli, 2009).

A questo punto, analizziamo più in dettaglio le quattro dimensioni della performance strategica e i rispettivi indicatori.

2.1. La dimensione competitiva

Si è detto che la *dimensione competitiva* rappresenta la componente "originaria" e più importante della performance strategica. Per successo com-

petitivo si intende la capacità dell'impresa di comprendere i propri acquirenti e soddisfare le loro attese mediante offerte capaci di creare più valore rispetto ai concorrenti in un'ottica di medio termine (Cozzi, Ferrero, 2004; Pencarelli, 2009). Ciò deve consentire all'impresa di conseguire nelle ASA³ in cui compete una redditività⁴ durevolmente superiore o potenzialmente tale anche se non visibile sotto forma di profitti attuali (Grant, 2005). Il conseguimento del successo competitivo dipende anzitutto dal possesso di risorse e competenze distintive utilizzate dall'impresa per conseguire performance superiori rispetto ai fattori critici di successo dell'ASA in cui compete (Cozzi, Ferrero, 2004; Pencarelli, 2009). E tale successo è tanto più duraturo e sostenibile quanto più le risorse, le capacità e le competenze sono scarse, durano a lungo, derivano da fonti difficili da individuare per i rivali, non sono trasferibili da un'impresa all'altra o sono difficili da trasferire o da riprodurre all'interno dell'impresa rivale (Pellicelli, 2005).

Per conseguire vantaggi competitivi e prestazioni superiori alla media del business o del settore, di base le imprese possono scegliere le seguenti strategie competitive (Porter, 1987) che non si escludono l'una con l'altra⁵: *leadership di costo* (a parità di prodotto l'impresa ha un vantaggio di costo significativo nei confronti dei concorrenti) e *leadership di differenziazione* (l'impresa offre prodotti o servizi che hanno caratteristiche uniche e vengono percepiti come superiori rispetto a quelli dei rivali; per tale ragione l'impresa può ottenere un *premium price*). Queste strategie si possono riferire ad imprese che competono in mercati più o meno ampi. In genere il vantaggio competitivo di differenziazione è preferibile al basso costo per la sua sostenibilità perché è meno vulnerabile ai cambiamenti dell'ambiente esterno ed è più difficile da imitare (Grant, 2005). Tuttavia, entrambi i vantaggi competitivi possono essere imitati a causa della sempre maggiore concorrenza e della crescente riduzione del ciclo di vita del prodotto (Pellicelli, 2005) e laddove mancano barriere all'imitazione occorre sviluppare strategie competitive fondate su efficienza, qualità, innovazione e capacità di risposta ai clienti⁶ (Hill, Jones, 1998; Cooper, 1995).

³ Per semplicità consideriamo l'impresa mono business che compete in una combinazione prodotto-mercato. Per le imprese multi business si dovranno effettuare tante valutazioni di performance competitiva quante sono le ASA in cui esse agiscono.

⁴ La redditività dipende non solo dal valore creato ma anche dall'intensità della concorrenza e dal potere contrattuale relativo nei diversi livelli della catena del valore. Grant R. M., 2005, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino

⁵ Porter ha per primo introdotto le strategie competitive cosiddette "generiche" considerandole tra loro alternative. Porter M.E., 1987, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità. In realtà è dimostrato che numerose imprese hanno raggiunto simultaneamente sia posizioni competitive di bassi costi sia posizioni di elevata qualità e quindi di differenziazione come ad esempio Honda e Toyota. Pellicelli G., 2005, *Strategie d'impresa*, Università Bocconi Editore

⁶ Altri elementi, in relazione alle caratteristiche del prodotto e del servizio, possono acquisire importanza determinante nel creare vantaggi competitivi come ad esempio il design per l'arredamento e i servizi post-vendita per i beni di consumo durevoli e per i macchinari. Pellicelli G., op. cit.

In definitiva, per conseguire il successo competitivo e superare la redditività dei rivali è necessario proporre offerte economiche che a parità di prezzo presentino un beneficio percepito⁷ superiore ai rivali oppure a parità di beneficio percepito stabiliscano un prezzo più basso dei rivali. Al tempo stesso, per evitare di conseguire profitti più bassi della media, è importante che nella prima ipotesi i costi dei fattori di produzione non siano troppo alti e nella seconda ipotesi che i prezzi applicati non siano troppo bassi (Pellicelli, 2005).

Gli indicatori di performance competitiva più significativi sono la quota di mercato posseduta e la sua evoluzione nel tempo, l'andamento delle vendite e il tasso di successo tra preventivi effettuati e ordini acquisiti, il grado di soddisfazione della clientela e la percentuale di reclami, il tasso di fedeltà della clientela, la durata media della relazioni, l'immagine percepita dai clienti e il grado di imitabilità del prodotto (Pencarelli, 2009).

2.2 Le altre dimensioni della performance strategica

Passando ad esaminare la *dimensione sociale*, occorre sottolineare che l'impresa consegue una buona performance sociale quando nel perseguimento dei propri fini e nei limiti delle proprie risorse riesce a creare valore per i diversi attori sociali. Ciò significa da parte dell'impresa gestire relazioni basate sulla fiducia con i vari portatori di interessi sociali, quali i dipendenti, i fornitori, le banche, gli azionisti, la comunità locale, la Pubblica Amministrazione, ecc. (Pencarelli, 2009).

L'idea di fondo è che l'impresa sia immersa in reti sociali non solo economiche e che tutti gli attori vogliano conseguire benefici⁸. In altri termini, si ritiene che l'impresa possa salvaguardare e migliorare i suoi equilibri di gestione solo creando e distribuendo valore a tutti i partecipanti (Sciarelli, 2002; Coda, 1988). A testimonianza di ciò molte aziende determinate a perseguire esclusivamente meri obiettivi di profitto hanno riportato deludenti risultati economici e, viceversa, molte aziende di successo in termini di valore creato per gli azionisti e redditività hanno privilegiato nella scala degli obiettivi il cambiamento sociale, il rispetto dell'ambiente, l'attenzione verso i dipendenti, ecc. (Grant, 2005).

⁷Per beneficio percepito si intende la somma dei benefici che il consumatore valuta di ottenere (che percepisce) dall'acquisto di un prodotto (caratteristiche fisiche, affidabilità, design, immagine) meno i costi derivanti dalla disponibilità e dall'uso del prodotto (installazione, apprendimento, costi di esercizio, manutenzione) e i costi della transazione (escluso il prezzo). Cozzi G., Ferrero G., 2004, *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli, Torino; Pellicelli G., op. cit.

⁸Tali dinamiche sono ben spiegate dagli schemi di condotta tipici dei giochi a somma positiva e dei modelli di scambio sociale intelligenti. Cipolla C.M., 1998, *Allegro ma non troppo*, Il Mulino, Bologna

Va infine precisato che la variabile sociale, oggi di prepotente attualità, in letteratura è sempre stata considerata critica ai fini della valutazione del successo aziendale (Ansoff, 1984; Coda, 1984; Normann, 1985; Sciarelli, 2002; Thompson, Stickland III e Gamble, 2008).

Tra gli indicatori che riflettono il grado di performance sociale raggiunto dall'impresa si segnalano i seguenti: il grado di soddisfazione dei dipendenti e dei collaboratori, il livello di turnover, il tasso di assenteismo e il tasso di frequenza dei conflitti, il livello di investimenti per iniziative di beneficenza, il grado di soddisfazione dei vari portatori di interesse, l'immagine percepita dai vari portatori di interesse e il livello di investimenti per iniziative di beneficenza e a sostegno della comunità nonché la redazione del bilancio sociale (Pencarelli, 2009).

La terza dimensione che concorre a spiegare la performance strategica dell'impresa attiene ai *processi interni, dell'innovazione e dell'apprendimento*. Si tratta di variabili importanti da monitorare poiché la complessità dei contesti competitivi induce a cambiamenti continui nelle competenze distintive possedute dalle imprese, obbligandole ad investire sull'innovazione continua nei processi, nei prodotti, nei mercati, nelle competenze possedute e nei metodi manageriali (Hamel, 2008). La performance innovativa è particolarmente interessante poiché misura oltre al grado di modernizzazione e di competitività raggiunto dall'impresa rispetto alla concorrenza la capacità di innovare e accelerare il cambiamento rispetto a una situazione preesistente ovvero il potenziale competitivo che l'impresa sta predisponendo per il futuro (Rispoli, 1989; Pencarelli, 2009).

In questa prospettiva d'analisi i principali indicatori di performance sono la qualità e l'efficienza del processo produttivo (ad esempio indicatori utili sono la produttività aziendale che si ottiene dal rapporto valore della produzione/ totale impieghi ed il valore aggiunto per dipendente), gli investimenti in ricerca e sviluppo, il numero di brevetti, il tasso di innovazione dei processi e dei prodotti e la percentuale dei nuovi prodotti in portafoglio, le procedure rivolte alla generazione di conoscenza organizzativa, la qualità dei sistemi di gestione delle risorse umane e l'efficacia e l'efficienza dei sistemi operativi (Pencarelli, 2009).

Infine, la quarta ed ultima dimensione che spiega la performance strategica secondo il nostro schema d'indagine concerne gli aspetti *economico-finanziari*. In quest'ottica la valutazione della performance scaturisce dall'analisi dei bilanci dell'impresa finalizzata tipicamente a mettere in luce le condizioni di equilibrio economico, finanziario e monetario. Naturalmente lo stato di salute dell'azienda che emergerà da tale analisi sarà tanto più attendibile quanto più i bilanci sono chiari, completi e confrontabili. Di seguito vengono riportati gli indicatori patrimoniali, finanziari e di redditività ritenuti significativi ai fini del nostro lavoro sono i seguenti (Caramiello, Di Lazzaro, Fiori, 2003):

- l'indice di disponibilità ($\text{attivo circolante} / \text{passività correnti}$) indica la capacità dell'impresa di far fronte agli impegni a breve termine e dovrebbe assumere valori prossimi a 2;
- l'indice di liquidità ($\text{liquidità immediate} + \text{liquidità differite} / \text{passività correnti}$) esprime la capacità dell'azienda di operare in condizioni di adeguata liquidità e dovrebbe assumere valori superiori a 1;
- l'indice di indebitamento ($\text{totale impieghi} / \text{capitale di proprietà}$) indica il grado di copertura degli impieghi con capitale proprio e tanto più il valore è superiore all'unità tanto più elevato è il ricorso all'indebitamento;
- il ROE è l'indice di redditività del capitale proprio che si ottiene rapportando il reddito netto d'esercizio al capitale di proprietà ed esprime il rendimento che il capitale di proprietà ha prodotto per effetto della gestione;
- il ROI è l'indice di redditività del capitale investito che è dato dal rapporto tra reddito operativo e il totale degli impieghi e consente di valutare l'efficienza economica della gestione caratteristica;
- il ROD è l'indice di onerosità del capitale di credito che risulta dal rapporto tra oneri finanziari e capitale di terzi ed esprime il costo medio dell'indebitamento.

In definitiva, la valutazione della performance strategica dell'azienda è un'attività complessa, soggettiva e necessariamente multidisciplinare; gli indicatori potenzialmente utilizzabili sono molteplici, variano in funzione delle finalità conoscitive e di controllo che si intende effettuare e sono considerati di buona qualità se sono capaci di tradurre in obiettivi da perseguire ed attività da controllare i fattori critici di successo nel business.

Per tenere conto del differente rilievo dei fattori critici di successo, i dirigenti potrebbero attribuire punteggi (*score*) ai vari indicatori per cui per ciascuna dimensione, potrebbero essere indicati punteggi ottimali e punteggi di criticità, ponderati per il rispettivo grado di importanza per il successo duraturo dell'impresa. Dal confronto tra i punteggi ottimali ed i punteggi concretamente conseguiti, sulla base dei fattori di ponderazione individuati da chi effettua la diagnosi strategica, è possibile formulare un giudizio sintetico e di prima approssimazione circa l'andamento aziendale. Sarebbe poi necessario identificare, descrivere e comprendere i legami di causa-effetto che esistono tra le varie dimensioni ed i molteplici indicatori di performance (Pencarelli, 2009).

In questo lavoro non attribuiremo i punteggi alle dimensioni della performance prese in esame, ma ci limiteremo a cogliere i legami di fondo tra quest'ultime e a riportare gli indicatori ritenuti di interesse in una tabella riassuntiva (Tabella 1).

3. Il caso Bartolucci Francesco S.r.l.

3.1 La storia dell'azienda

Bartolucci Francesco S.r.l. è un'azienda pesarese operante nel settore dell'artigianato artistico specializzata nella creazione e commercializzazione di oggetti in legno molto originali prevalentemente destinati ai bambini, in particolare per arredare le loro camerette. Si tratta di creazioni (appendiabiti, portapenne, orologi, carillon, ecc.) che traggono prevalente ispirazione da un mondo animale fantastico (l'ape, la coccinella, il bruco, il pipistrello, ecc.) capaci di entrare nell'immaginario dei consumatori come solo i grandi oggetti di design sanno fare.

L'azienda nasce nel 1981 da un'idea di Francesco Bartolucci, fondatore ed attuale titolare, e tuttora conserva il carattere di una piccola impresa a gestione familiare con un organico di trenta addetti alla produzione e trentacinque all'area commerciale. L'imprenditore è la figura centrale dell'azienda essendo colui che è responsabile di tutte le funzioni aziendali, inclusi gli aspetti amministrativi. Da alcuni anni la moglie lo affianca nell'attività commerciale, curando in particolare la gestione dei nuovi clienti.

Per comprendere le peculiarità del business occorre partire da lontano ovvero dalla passione per la lavorazione del legno che Francesco Bartolucci ha manifestato sin dall'infanzia. Ebbene sì, il legno ha fatto sempre parte della vita del Sig. Bartolucci. Da bambino costruiva giocattoli sfruttando pezzetti di legno che trovava in giro per casa e a 13 anni svolge il suo primo lavoro come intagliatore di mobili in legno. Ma la passione per la lavorazione di questo materiale va rintracciata anche nella storia della sua famiglia che a Belvedere Fogliense fin dagli anni Quaranta del secolo scorso costruiva fisarmoniche. L'attività di famiglia, che vedeva coinvolti Francesco ed i suoi fratelli Leopoldo, Ernesto, Silvio e Matteo, non riesce però, a metà degli anni Cinquanta, specie con l'arrivo dell'elettronica, ad adeguarsi al mercato e chiude definitivamente.

Da abile artigiano il Sig. Bartolucci continua la tradizione di famiglia ed inizia nella bottega sotto casa a realizzare i primi pinocchi, oggetti che come racconta l'imprenditore "lo facevano sognare". Dopo il successo riscosso dai suoi primi dieci pinocchi che regalò agli amici il Sig. Bartolucci, pur timidissimo, decise di farne un business e di andare a vendere pinocchi nelle fiere e nei mercati della costa di Marche e Romagna. Portava con sé il panchetto del falegname e gli attrezzi per intagliare, tagliare e dipingere mostrando in diretta alle persone come si realizzano i pinocchi esposti nella bancarella. Un'abitudine che suscitava molta curiosità ed interesse tra i passanti, tanto che il famoso burattino di Collodi diventerà il suo simbolo personale.

Dopo avere per diversi anni costruito pinocchi di svariate altezze e tut-

ti rigorosamente a mano, decide di realizzare anche altri oggetti in legno ispirati in gran parte dal mondo delle fiabe, quali carrette, cavalli a dondolo, automobili e animali quali tartarughe, bruchi, rane, elefanti, gufi, coniglietti, ecc. Ma la vera svolta dell'attività imprenditoriale del Sig. Bartolucci avviene nel 1990 con l'apertura del primo punto vendita in Urbino che segna il passaggio dalla vendita ambulante a quella in sede fissa. Da quel momento la rete commerciale si è progressivamente ampliata, infatti l'azienda ha aperto altri punti vendita in Italia ed all'estero. Oggi l'azienda è presente in diciassette città italiane e in dieci città estere sia con negozi di proprietà che attraverso i rivenditori⁹ e da circa tre anni ha fatto il suo ingresso anche nel commercio on-line, ottenendo già buoni risultati. Attualmente il fatturato complessivo dell'azienda è pari a circa 4 milioni di euro.

Nel corso degli anni l'imprenditore ha effettuato diverse scelte organizzative coerenti con lo sviluppo dell'attività, ampliando l'organico e strutturando sempre meglio l'impresa. Ha gestito con particolare attenzione le persone, contribuendo a creare un clima di lavoro positivo ed informale. Nel 2009 ha aperto uno stabilimento produttivo in Macedonia e nello stesso anno ha iniziato ad informatizzare il processo produttivo. Francesco Bartolucci si dichiara pronto a gestire con entusiasmo un'azienda in crescita e riconosce che occorre integrare risorse e competenze per fronteggiare contesti operativi sempre più complessi.

3.2 La dimensione competitiva

Sebbene la Bartolucci non abbia formalizzato in un business plan o piano di marketing gli obiettivi da perseguire nel breve e medio termine né la strategia da adottare, come d'altra parte gran parte delle PMI italiane, abbiamo prima esplicitato gli obiettivi strategici e la strategia dell'azienda con l'aiuto dell'imprenditore e poi cercato di valutare la performance strategica nel periodo 2006-2009. In particolare l'azienda esaminata non persegue come finalità solo il profitto ma si preoccupa anche della soddisfazione del cliente, del coinvolgimento del dipendente e della creazione di maggior benessere per la comunità locale.

Si può affermare che rispetto ai suddetti obiettivi l'azienda abbia raggiunto risultati positivi e soddisfacenti che, come illustreremo di seguito, sono stati quantificati e raffrontati nel quadriennio esaminato. Come suggerisce lo schema concettuale proposto le ragioni del successo strategico dell'azienda pesarese si possono comprendere esaminando le diverse pro-

⁹I negozi di proprietà in Italia sono stati aperti nelle seguenti città: Urbino, Riccione, Cattolica, Rimini, Loreto, Firenze (due negozi), Roma (due negozi), Venezia, Sorrento e Cesenatico; all'estero sono invece localizzati a Berlino. I rivenditori italiani si trovano a Milano, Bari, Messina, Palermo, Rocca Raso, Assisi e Vasto e all'estero a Madrid, Siviglia, Cordova, Vienna, Melbourne, Sofia, Budapest, Mosca e nella Repubblica di S. Marino.

spettive d'analisi, a partire da quella competitiva che verrà esaminata per prima. Il business della Bartolucci, incentrato come si è detto sulla creazione di oggetti artigianali destinati perlopiù ai bambini reinterpretando in modo originale il mondo fantastico degli animali, non è inquadrabile in un settore ben preciso. L'azienda presidia, infatti, una nicchia di mercato i cui competitor appartengono a settori diversi: quello dei giocattoli in legno (come ad esempio "La Città del Sole"), quello dei complementi d'arredo per camerette dei bambini e quello dell'oggettistica artistica in genere (*souvenir*, ecc.). E' bene precisare che si fa sempre riferimento a competitor "indiretti" ovvero ad aziende che offrono prodotti non similari bensì sostitutivi proprio in virtù dei connotati di forte originalità e identità del prodotto Bartolucci che appare unico agli occhi dell'acquirente.

Il successo competitivo dell'azienda si fonda *in primis* sul possesso di competenze distintive da parte del titolare, quali la creatività e la capacità di lavorare il legno da un lato e l'intuizione e il pragmatismo imprenditoriale dall'altro, competenze che si sono rivelate fondamentali per avviare un business davvero *sui generis* e per sviluppare una strategia di mercato basata sul vantaggio competitivo della differenziazione dell'offerta, cui si è aggiunto nel tempo anche quello del risparmio dei costi. L'azienda ha preservato nel tempo il successo competitivo perché il titolare, come osserveremo più diffusamente nel paragrafo successivo, ha saputo integrare le proprie competenze con quelle dei suoi dipendenti e collaboratori, dagli operai agli addetti ai punti vendita.

Anzitutto occorre notare che il vantaggio competitivo della differenziazione dell'azienda pesarese riguarda non solo la produzione fisica ma anche i valori intangibili di cui l'impresa è portatrice e la modalità di commercializzazione.

L'azienda si è da sempre caratterizzata per la lavorazione artigianale del legno e per l'offerta di oggetti finora inimitabili dal disegno e dalla forma inconfondibili, presentandosi come realtà davvero atipica nel panorama dell'artigianato artistico non solo locale. Gran parte della lavorazione degli oggetti (attualmente si contano in gamma circa 1.800 referenze) avviene in modo manuale: dalla piana di legno si ottengono delle tavolette su cui vengono applicati tanti passaggi in serigrafia quanti sono i colori del prodotto, le tavolette vengono successivamente traforate per definire il contorno del manufatto che viene di seguito carteggiato e verniciato. Mentre nei primi dieci anni di attività come materia prima veniva impiegato il legno di pino di Svezia oggi si utilizza il multistrato in legno di pioppo impiallacciato in abete, un materiale più costoso del legno naturale ma che garantisce migliore qualità e resa (i prodotti non subiscono deformazioni).

Ulteriori elementi distintivi del prodotto sono le scatole in cartone naturale con riprodotto il marchio Bartolucci in cui vengono inseriti gli oggetti, le borse per trasportare le scatole con raffigurato un pinocchio in movi-

mento che si dirige verso le principali città italiane ed il pieghevole con testo e foto che spiegano l'artigianalità del prodotto.

Ma un'azienda sopravvive se oltre alla funzionalità e alla tecnicità dei propri prodotti riesce a trasmettere dei forti valori intangibili. E la Bartolucci regala emozioni. Cerca di portare nelle case della gente un mondo fiabesco. Per capire meglio questo aspetto è sufficiente prendere in mano uno dei tanti animaletti in legno marchiati Bartolucci Francesco S.r.l. Sono per lo più cuccioli, sono sorridenti, si caratterizzano per pochi tratti ma le espressioni sono particolarmente curate, in particolare risaltano gli occhi sgranati e lo sguardo furbesco. Le persone possono vedere in queste creazioni un qualcosa che le riporta alla loro infanzia. Questi prodotti, dunque, parlano col cuore ancor prima che con la loro funzionalità.

L'ampia gamma dei prodotti (da pinocchi e burattini a gatti-paralume e orologi coniglio, da cavalli a dondolo a auto d'epoca) ed i valori del marchio Bartolucci Francesco S.r.l. sono ben rappresentati nei negozi monomarca dell'azienda, particolarissimi e fortemente distinguibili da qualsiasi altro negozio. Presso tali punti vendita, infatti, bambini e adulti¹⁰ possono immergersi in un mondo fiabesco di animali colorati e di oggetti in movimento, sentire il profumo del legno, vedere trucioli di legno sparsi su un bancone da lavoro e ascoltare piacevoli musiche¹¹ di sottofondo che rimandano alla storia, alla tradizione e all'italianità dell'azienda.

Poste queste premesse è facile comprendere che aziende come Aracne S.r.l. o Sevi che realizzano prodotti a prima vista "simili" a quelli della Bartolucci non possono in realtà considerarsi concorrenti "diretti" perché anzitutto non realizzano disegni e prodotti curati nei dettagli e non utilizzano materia prima di alta qualità. In più, Aracne Srl, azienda con sede a Morciano (in provincia di PU), ha sempre copiato le idee alla Bartolucci e rispetto a quest'ultima vende in negozi plurimarca e l'altra azienda, Sevi, nota per la produzione delle lettere dell'alfabeto in legno, è oggi un marchio di Trudi Spa per cui rappresenta un business residuale rispetto a quello *core* dei peluches. In definitiva, ci piace pensare che i veri competitor della Bartolucci siano quelle aziende che permettono alla gente di regalare gioia spendendo (mediamente) 20 euro per l'acquisto di prodotti particolari, aziende che parlano un linguaggio unico e che mantengono la loro identità anche dentro il punto vendita, come ad esempio Thun o Swarovski.

Oltre a preservare il vantaggio competitivo della differenziazione garantito dalla qualità, dall'innovazione continua e dalla tempestività di risposta al mercato, l'azienda è riuscita nel tempo anche a ridurre i costi di

¹⁰ Secondo l'azienda il target principale della Bartolucci è rappresentato da famiglie con bambini. Prevalgono tuttavia le donne e più in generale acquirenti con un livello di reddito medio.

¹¹ Solitamente la musica proviene da un'antica radio d'epoca e propone canzoni del passato, a volte vecchie registrazioni radiofoniche e nei negozi di maggior flusso turistico internazionale mandolini napoletani.

produzione e di commercializzazione. In particolare, la maggiore efficienza produttiva è frutto dell'esperienza maturata nel reparto produttivo e della competitività dei prezzi della materia prima acquistata da tre fornitori. L'esperienza in ambito commerciale maturata dalla proprietà spiega invece il crescente risparmio dei costi relativi all'avvio di nuovi punti vendita.

Tuttavia, a fronte dei benefici offerti la Bartolucci ha sempre praticato prezzi di mercato non elevati facendo del buon rapporto qualità-prezzo il punto di forza alla base dello sviluppo delle vendite. Dalla metà del 2009 però il Sig. Bartolucci ha deciso di rivedere attentamente le politiche di *pricing* nella prospettiva di praticare su alcuni prodotti un *prezzo premium*, decisione sollecitata dai suggerimenti emersi dall'analisi strategica realizzata in occasione di questo lavoro.

Come misurare il successo competitivo di quest'azienda? Poiché nel caso specifico la quota di mercato non rappresenta un'utile strumento per misurare la performance competitiva considerate le condizioni strutturali di mercato favorevoli riteniamo che siano utili soprattutto i seguenti indicatori: l'andamento delle vendite, il grado di soddisfazione della clientela, la percentuale dei reclami, il tasso di fedeltà della clientela e il grado di imitabilità del prodotto. Anzitutto l'andamento delle vendite è buono poiché negli ultimi dieci anni il fatturato è triplicato registrando una crescita media annua del 16%. Sebbene lo sviluppo delle vendite abbia subito una flessione nel 2007 (-4,5%) ed una crescita piuttosto bassa nel 2008 (+ 3%) nel 2009 tale indice pari al 10,5% è tornato ad assumere i valori più consueti. Sebbene l'azienda non effettui indagini sistematiche di *customer satisfaction* si può affermare che il grado di soddisfazione degli acquirenti finali e dei rivenditori sia soddisfacente. In particolare, la soddisfazione degli acquirenti si desume principalmente dagli innumerevoli apprezzamenti positivi sui prodotti, sui servizi e sull'azienda rivolti alla proprietà e agli addetti alle vendite *face-to-face*, al telefono, per posta¹², via e-mail e riportati nei diari appositamente collocati nei negozi. Dal 2009 gli apprezzamenti positivi sono stati espressi anche su Facebook e più in generale la soddisfazione da parte dei consumatori è aumentata per via dei maggiori servizi offerti dall'azienda, quali la possibilità di acquistare on-line, di ricevere la newsletter aziendale previa registrazione nel sito Internet <http://www.bartolucci.com> e di diventare fan dell'azienda sul social network Facebook. Altro strumento che indica la soddisfazione della clientela è il livello di frequentazione del sito Internet, in particolare la crescita dei visitatori e delle visite: il 2008 si chiude con 37.550 visitatori e 46.898 visite e il 2009 con 51.929 visitatori e 66.793 visite. Si può ipotizzare che una buona percen-

¹² Nel 2009 sono degne di nota la visita delle figlie del Presidente Barak Obama nel negozio di Roma e il successivo ringraziamento da parte della First Lady Michelle Obama attraverso una lettera autografata inviata dalla Casa Bianca.

tuale di tali visitatori siano clienti soddisfatti dei propri acquisti. Anche i rivenditori hanno sempre espresso un'elevata soddisfazione per i prodotti e le condizioni di vendita dell'azienda; tale soddisfazione è aumentata dal 2008, anno in cui l'azienda ha cominciato a formare i rivenditori nella fase di avvio di nuovi punti vendita.

Oltre all'elevato grado di soddisfazione è interessante evidenziare un elevato tasso di fedeltà della clientela finale e dei rivenditori, indicatore che ancora non viene quantificato attraverso misurazioni ad hoc in modo sistematico. Infatti la fedeltà degli acquirenti finali si può desumere al momento soprattutto attraverso le numerose affermazioni rilasciate nei diari presso i punti vendita (ad esempio "possiedo tutti i vostri prodotti nella camera dei bambini") e le foto inviate all'azienda di camerette di bambini completamente arredate con i prodotti Bartolucci. L'azienda intende misurare il grado di fedeltà attraverso le fidelity card che nel 2009 ha introdotto nel negozio di Firenze, carte che consentono ai possessori di ottenere uno sconto del 10% a fronte di acquisti superiori a 300 euro; si tratta di un'iniziativa pilota che se riscuoterà successo verrà estesa a tutti i punti vendita italiani. Coerentemente con l'elevata *customer satisfaction* la percentuale dei reclami sia da parte dei consumatori finali che dei rivenditori è praticamente inesistente.

Infine, il grado di imitabilità *del prodotto* è sempre stato molto basso perché le competenze del titolare non sono facilmente imitabili, inoltre i disegni vengono protetti da copy-right a livello internazionale e la fase di produzione è complessa, costosa e richiede una forte componente di manualità. Nel biennio 2008-2009 l'azienda ha difeso in modo ancor più coraggioso i propri prodotti attraverso diffide ad aziende che hanno tentato di imitarla. Da segnalare infine che a rafforzare l'unicità del prodotto si è aggiunta nel tempo anche una crescente distintività dei punti vendita.

3.3 Le altre dimensioni della performance strategica

Si può affermare che la Bartolucci abbia raggiunto il successo anche in ambito sociale, ottenendo una buona performance in termini di creazione di valore per i vari attori sociali o *stakeholder*, in particolare per i dipendenti e i collaboratori, le banche, i fornitori e la comunità locale. Tutti questi soggetti manifestano, infatti, un elevato livello di soddisfazione verso l'azienda, *in primis* i dipendenti con i quali l'imprenditore ha stretto rapporti di amicizia al punto che molto difficilmente riesce a licenziarli. Una serie di indicatori confermano la soddisfazione dei dipendenti verso l'azienda quali l'elevata partecipazione alle riunioni aziendali e alla cena aziendale di San Giuseppe che la famiglia Bartolucci organizza ogni anno, la mancanza di assenteismo e di conflitti sindacali e un bassissimo *turnover*, dato che in trent'anni di vita dell'azienda sono stati licenziati solo due dipendenti.

Nel 2009, inoltre, gli addetti alle vendite hanno dimostrato entusiasmo e ulteriore soddisfazione nei confronti dell'azienda perché quest'ultima ha programmato un corso di formazione *ad hoc* che è stato attivato con successo a febbraio 2010.

Riguardo ai collaboratori esterni il commercialista Roberto Ricci, che ha ottenuto la piena fiducia del titolare per la partecipazione proficua alle decisioni strategiche dell'azienda, sostiene di essere legato alla famiglia Bartolucci da un rapporto di stima e amicizia.

A conferma dei rapporti soddisfacenti con le banche per le buone condizioni concesse e la facilità di ottenimento del credito la Sig.ra Bartolucci afferma che *"nel 2008 e nel 2009, periodo di crisi economico-finanziaria, due banche si sono contese la concessione di un finanziamento ed il responsabile mutui di una banca ci ha prima scritto una bella lettera e poi è venuto a farci una visita. Tale comportamento oggi è sempre più raro"*. In merito alle tre aziende fornitrici di legno sembra che anch'esse siano sempre state soddisfatte ed interessate a mantenere relazioni trasparenti e durature con l'azienda, nel comune intento di fornire un'elevata qualità della materia prima. La puntualità dei pagamenti della Bartolucci è stata premiata dal continuo miglioramento delle condizioni contrattuali di fornitura, specie l'allungamento dei tempi di pagamento (che oggi oscillano tra i 30 e i 120 giorni); in più, dal 2009 i fornitori hanno riconosciuto condizioni favorevoli (ad esempio l'assenza di spese di spedizione) anche per le forniture nella nuova sede produttiva dell'azienda in Macedonia.

Inoltre, l'azienda investe da tempo in diverse iniziative di beneficenza che sono sempre molto apprezzate, in particolare effettua adozioni a distanza e sostiene i bambini poveri attraverso la donazione sia di propri prodotti (solitamente i pinocchi) sia di risorse finanziarie. A questo riguardo l'azienda sta partecipando dal 2008 al finanziamento della costruzione di un asilo in Namibia, mediante l'associazione Scintille. Ma collabora attivamente anche con la comunità locale regalando le proprie creazioni in occasione di pesche parrocchiali o altri eventi.

Anche in relazione alla terza dimensione della performance strategica relativa ai *processi interni, all'innovazione e all'apprendimento* la Bartolucci ha raggiunto un buon livello di successo sebbene sia più difficile da misurare. Questa dimensione d'analisi è, come abbiamo potuto osservare, fortemente interdependente con quella competitiva. L'imprenditore cura in modo molto scrupoloso ogni fase della lavorazione dei prodotti dalla scelta del legno fino alle decisioni relative ai punti vendita, controlla costantemente i tempi e i metodi di lavoro ed è sempre presente nello stabilimento produttivo di Belvedere Fogliense, pronto a risolvere ogni criticità. Attualmente l'azienda sta realizzando un costante miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi di acquisto, di produzione e di consegna dei prodotti nei negozi. A questo riguardo nel periodo 2006-2009 sembrano buoni i va-

lori medi della produttività aziendale pari al 96,25% ed il valore aggiunto per dipendente pari a 43.756 euro. In relazione ai sistemi operativi l'azienda sta attualmente informatizzando il magazzino.

Nel corso degli anni il Sig. Bartolucci ha contribuito ad accrescere le competenze dei dipendenti e dei collaboratori e a creare un clima favorevole di lavoro attraverso adeguate attività di selezione, formazione (perlopiù mediante l'affiancamento dell'imprenditore o di dipendenti più esperti), e incentivazione in termini di retribuzione e di delega delle decisioni aziendali ai propri dipendenti e collaboratori, in particolare alla disegnatrice Darya Tsaptsyna, al responsabile di produzione Luca Valeri, alla moglie Mariagrazia Stocchi e al commercialista Roberto Ricci.

Si è trattato di scelte organizzative che hanno prodotto secondo il titolare maggiore efficienza ed efficacia in tutti i processi interni. Sebbene le attività da svolgere siano ben chiare ai dipendenti non esiste però al momento un mansionario né un sistema che consenta di valutare sistematicamente la crescita delle competenze acquisite.

All'innovazione continua di processo si aggiunge un elevato livello di innovazione del prodotto. A questo riguardo va segnalato che l'innovazione viene stimolata in misura crescente dai suggerimenti indicati dagli acquirenti ai commessi o direttamente alla proprietà. L'innovazione di prodotto è quantificabile attraverso il numero dei nuovi modelli depositati e dei nuovi prodotti immessi sul mercato. Si consideri che in relazione a ciascun nuovo modello depositato vengono prodotti e commercializzati diversi nuovi prodotti, ciascuno dei quali presenta delle varianti (dimensionali, cromatiche, ecc.) rispetto al modello depositato. Negli anni Ottanta l'azienda introduceva sul mercato mediamente 3 nuovi prodotti l'anno, negli anni Novanta è passata a circa 30 e nel Duemila da 50 a inizio decennio ha raggiunto i 78 prodotti nel 2007. Nel biennio 2008-2009 è tornata a produrre rispettivamente 35 e 31 nuovi prodotti l'anno.

Ma l'intensa attività innovativa dell'azienda riguarda non solo il processo di produzione e il prodotto ma tutti i processi interni, inclusi il modo di comunicare e le modalità distributive. In particolare, sebbene l'attività di comunicazione venga effettuata soprattutto attraverso i punti vendita, nel tempo l'azienda ha utilizzato altri strumenti di comunicazione quali il sito Internet, le trasmissioni televisive (ha preso parte ad esempio al "Mattino in famiglia" e a "Piazza grande"), le promozioni, il *product placement* (l'azienda ha fornito il burattino nel "Pinocchio" di Carlo Sironi produzione RAI fiction - Lux video nel 2009) e più recentemente Facebook. Le principali innovazioni dal punto di vista distributivo riguardano, invece, il continuo miglioramento dell'allestimento dei negozi, l'ingresso in nuovi mercati esteri e l'avvio del commercio elettronico.

Il successo della Bartolucci nelle dimensioni della performance finora esaminate presenta inevitabili ripercussioni sul piano della performance

economico-finanziaria. Ad una prima analisi emerge che la redditività complessiva dell'azienda è notevolmente peggiorata nel periodo 2006-2009, poiché il Roe si è ridotto progressivamente, come si può osservare nella Tabella n.1, passando rispettivamente dal 62% all'8%. Anche se di fondo si è ridotta l'efficienza complessiva della gestione, ad un'analisi più approfondita possiamo constatare che in realtà lo stato di salute dell'azienda è meno preoccupante di quanto si possa immaginare.

Per capire l'evoluzione che il Roe subisce nel tempo si devono analizzare i fattori che agiscono su esso ovvero il Roi, il grado di leva finanziaria (l'indebitamento) e il tasso di incidenza della gestione extracaratteristica. Nel caso specifico i primi due spiegano l'andamento dell'indice in questione.

Il Roi, come si può ben vedere dalla tabella, è passato dal 23% al 2%, evidenziando una progressiva perdita di redditività degli investimenti impiegati per lo svolgimento dell'attività caratteristica. Il trend negativo del Roi che ha inciso negativamente sull'andamento nel tempo del Roe, è giustificato, da un lato, dal fatto che alcuni nuovi negozi come ad esempio quello di Berlino non hanno prodotto nel breve termine i risultati attesi erodendo pertanto redditi all'azienda e, dall'altro, dalla crescita di parecchie voci di costo. Infatti, nel periodo preso in esame sono aumentati i costi delle materie prime, i costi di produzione e di servizi, i costi di lavorazioni di terzi e di commercializzazione ed i costi finanziari connessi all'aumento dei tassi bancari specie nel biennio 2007-2008. Inoltre, hanno contribuito a contrarre il reddito operativo gli ammortamenti connessi all'acquisto di un terreno e di un capannone effettuato nel 2007 allo scopo di accentrare l'attività produttiva precedentemente dislocata in più sedi.

Va detto che sebbene dal 2007 una quota di reddito della Francesco Bartolucci S.r.l., l'azienda produttrice, sia passata nella Bartolucci Italy S.r.l., l'azienda commerciale che gestisce la quasi totalità dei negozi, la redditività complessiva dell'azienda resta pressoché invariata. Ciò significa che le operazioni straordinarie menzionate non hanno influito sulle contrazioni del Roi e del Roe.

E' chiaro, dunque, che l'aumento dei costi e le scelte di investimento in area produttiva e commerciale nel breve termine hanno sacrificato la redditività ma gli investimenti esprimono un notevole potenziale competitivo con inevitabili ripercussioni competitive, economico-finanziarie e sociali prospettiche. Inoltre, l'incremento dei prezzi del 10% praticato alla fine del 2009 su numerosi articoli contribuirà nel breve termine al recupero di redditività dell'azienda.

Negli anni 2008 e 2009 poiché il Rod (4,46% e 3,55%) supera il Roi (3% e 2%) ovvero la remunerazione del capitale di terzi (gli interessi passivi da pagare sui prestiti) è più elevata del rendimento che l'azienda è in grado di ottenere dall'impiego del capitale ottenuto in prestito, viene meno il cosiddetto effetto leva, moltiplicatore sul Roe. In sostanza, all'impresa

non conviene più, a differenza di quanto accadeva nel biennio 2006-2007, finanziare nuovi investimenti con capitale di prestito facendo leva sulla differenza tra il costo del denaro preso a prestito e il rendimento ottenibile tramite il suo impiego. Tuttavia, l'indice di onerosità del capitale di credito, pari nel 2009 al 3,55%, se considerato singolarmente è migliorato nel periodo di osservazione ed è in linea con i valori mediamente registrati nelle aziende italiane.

L'azienda gode di un'equilibrata situazione finanziaria nel periodo 2006-2009 poiché l'indice di disponibilità oscilla attorno a 2 e l'indice di liquidità immediata attorno all'unità, registrando entrambi un miglioramento nel 2009, rispettivamente il primo è pari a 2,09 e il secondo a 1,25 .

In definitiva, sebbene l'analisi del bilancio evidenzi che l'azienda negli ultimi anni abbia ridotto la redditività e dovrebbe evitare il ricorso all'indebitamento bancario, complessivamente la situazione reddituale, finanziaria e patrimoniale della Bartolucci nel periodo esaminato risulta soddisfacente.

Nella tabella che segue vengono sintetizzati i principali indicatori di performance dell'azienda nel periodo 2006-2009 suddivisi nelle quattro dimensioni esaminate.

Tab. 1 - Indicatori di performance di Bartolucci Francesco S.r.l. nel periodo 2006-2009

	2006	2007	2008	2009
Indicatori di performance competitiva				
Sviluppo delle vendite	8,15%	-4,50%	3%	10,5%
Customer satisfaction	elevata	elevata	molto elevata	molto elevata
Reclami	inesistenti	inesistenti	inesistenti	inesistenti
Fedeltà dei clienti	elevata	elevata	elevata	elevata
Imitabilità del prodotto	bassa	bassa	molto bassa	molto bassa
Indicatori di performance sociale				
Soddisfazione dei dipendenti	elevata	elevata	elevata	molto elevata
Assenteismo e conflitti sindacali	inesistenti	inesistenti	inesistenti	inesistenti
Turnover	assenza di dimissioni/ licenziamenti	assenza di dimissioni/ licenziamenti	assenza di dimissioni/ licenziamenti	un licenziamento e dimissioni da parte di un dipendente
Soddisfazione dei fornitori	elevata	elevata	elevata	molto elevata

Soddisfazione delle banche	elevata	elevata	molto elevata	molto elevata
Iniziative di beneficenza	numerose per la comunità locale e all'estero			
Indicatori di performance dei processi interni, dell'innovazione e dell'apprendimento				
Produttività aziendale	112%	101%	90%	82%
Valore aggiunto per dipendente	€ 47.189	€ 44.442	€ 45.290	€ 38.103
Nuovi modelli depositati	55	65	20	24
Nuovi prodotti lanciati sul mercato	72	78	35	31
Indicatori di performance economico-finanziaria				
Indice di indebitamento	4,35	3,14	3,66	3,96
Indice di disponibilità	2,07	2,14	1,53	2,09
Indice di liquidità	0,54	0,8	0,6	1,25
ROE	62%	32%	13%	8%
ROI	23%	4,70%	3%	2%
ROD	4%	4,25%	4,46%	3,55%

Fonte: nostra elaborazione dati aziendali

4. Osservazioni conclusive

Si può affermare che la Bartolucci Francesco S.r.l. abbia raggiunto nel periodo 2006-2009 il successo in tutte le dimensioni del modello concettuale proposto per valutare la performance strategica dell'impresa: la dimensione competitiva; la dimensione sociale; la dimensione dei processi interni, dell'innovazione e dell'apprendimento e la dimensione economico-finanziaria. Ciò significa che l'azienda esaminata ha fondamentalmente perseguito gli obiettivi strategici che l'imprenditore si era proposto quali il profitto, la soddisfazione dei clienti, il coinvolgimento dei dipendenti e dei collaboratori e l'accrescimento della ricchezza della comunità locale. In effetti, i risultati raggiunti nelle suddette dimensioni sono positivi, in linea con le aspettative della proprietà, dei clienti e degli altri *stakeholder* e non si discostano da quelli mediamente registrati in piccole imprese che godono di un buon stato di salute.

Va precisato che l'azienda nel periodo analizzato non aveva formalizzato gli obiettivi strategici e la strategia da mettere in atto né individuato, pertanto, in relazione alle diverse dimensioni della performance strategica i relativi indicatori. Con l'aiuto dell'imprenditore abbiamo, pertanto, anzitutto esplicitato e formalizzato gli obiettivi e la strategia e successivamente individuato gli indicatori di performance ritenuti più adatti e misurato i vari risultati raggiunti.

In generale, per costruire un sistema di misurazione della performance in grado di monitorare le variabili critiche tradotte in un coerente sistema di indicatori occorre sottoporre ogni indicatore ad una procedura di *budgeting*, sì da definire gli obiettivi da perseguire nelle diverse aree di riferimento. La successiva misurazione permetterà, ad intervalli predefiniti, di dar vita a processi di controllo rispetto a quanto programmato.

L'analisi del successo strategico della Bartolucci realizzata attraverso questo lavoro ha contribuito a rafforzare nella proprietà la consapevolezza dell'importanza e dell'urgenza di analizzare i risultati dell'attività imprenditoriale da molteplici prospettive e di definire un sistema di indicatori *ad hoc* da monitorare nel tempo. In particolare, questa analisi ha contribuito ad accelerare una serie di decisioni finalizzate a formalizzare la strategia e a misurare la performance su cui l'azienda aveva cominciato da tempo a riflettere. Anzitutto nel 2009 i Sig.ri Bartolucci hanno per la prima volta definito con un consulente aziendale un sistema di pianificazione e controllo della performance economico-finanziaria per gli anni 2010, 2011 e 2012. Altre scelte importanti sono le seguenti:

- in relazione alla dimensione *competitiva* l'azienda ha avviato nel momento in cui si scrive la prima indagine sui commessi dei punti vendita (mediante somministrazione di un questionario strutturato) finalizzata a conoscere le caratteristiche e i comportamenti d'acquisto dei propri clienti; sta anche progettando un'indagine su un campione di clienti da realizzarsi mediante somministrazione di questionari presso i punti vendita. Simili indagini consentiranno all'azienda di individuare eventuali segmenti-obiettivo su cui investire in modo proprietario mediante offerte mirate.

Inoltre, la Bartolucci intende riformulare le politiche di prezzo al fine di adeguare quest'ultime all'effettivo valore percepito e consegnato all'acquirente e valorizzare i punti vendita nella prospettiva esperienziale (Pine e Gilmore, 2000; Ferraresi e Schmitt, 2005; Pencarelli e Forlani, 2002; 2006), prospettiva che presenta enormi potenzialità in termini di differenziazione competitiva;

- riguardo alla dimensione *sociale* la Bartolucci intende procedere entro il 2011 alla redazione del bilancio sociale;
- in merito alla dimensione dei *processi interni, dell'innovazione e dell'apprendimento* l'azienda formerà gli addetti alle vendite a partire dal feb-

braio 2010 e comincerà ad adottare un sistema di misurazione delle competenze maturate. In più, entro il 2010 assumerà una figura di coordinamento addetta al marketing che si interfacerà con i commerciali (Pencarelli, Cioppi, 2008), gestirà il sito Internet, il commercio elettronico e, più in generale, la comunicazione in modo integrato.

Il principale punto di debolezza dell'azienda che potrebbe comprometterne il successo strategico consiste nel fatto che l'imprenditore-fondatore è la sola figura aziendale attualmente in possesso delle competenze chiave necessarie per garantire la sopravvivenza dell'impresa. Occorrerebbe con anticipo decidere "a chi" e "come" trasferire tale sapere. Il Sig. Bartolucci, poco più che cinquantenne, è intenzionato a lavorare ancora a lungo in azienda ma è consapevole che occorre pensare seriamente al trasferimento del suo sapere ai figli e/o a terzi. Si tratta di un passaggio certamente non facile poiché i figli dell'imprenditore sebbene abbiano già maturato alcune esperienze nei punti vendita ed espresso il desiderio di lavorare in futuro nell'azienda sono ancora adolescenti e ciò rende prematura la pianificazione del passaggio generazionale. Inoltre, al momento non vi sono altre persone alle quali il Sig. Bartolucci possa "affidare" l'azienda. Riguardo al "come" realizzare tale passaggio è chiaro che il "successore" del Sig. Bartolucci oltre ad avere passione e sensibilità verso questo lavoro dovrà maturare un'adeguata formazione ed esperienza, principalmente mediante l'affiancamento dello stesso imprenditore-fondatore.

Più in generale, il caso aziendale esaminato evidenzia l'importanza di analizzare il successo dell'impresa da molteplici angoli di osservazione utilizzando gli indicatori di misurazione più appropriati in relazione alla singola dimensione considerata dell'impresa e alle esigenze conoscitive del management. In questa prospettiva, il modello di misurazione della performance proposto ci sembra soddisfacente poiché prende in considerazione quattro dimensioni della performance e permette di utilizzare in modo flessibile e personalizzabile sia le dimensioni che i rispettivi indicatori.

Lo studio dimostra pertanto che il sistema di valutazione della performance adottato è utile anche per le PMI, sfatando il "mito" secondo il quale solo la grande impresa può effettuare il controllo strategico. Il modello ci sembra particolarmente utile per le PMI per le seguenti ragioni:

- non solo consente di valutare periodicamente l'attività imprenditoriale, ma ancor prima stimola l'imprenditore a formulare la strategia e dunque a stabilire gli obiettivi strategici, a individuare i fattori critici di successo dell'ASA di riferimento, le fonti del proprio vantaggio competitivo e le modalità per preservare o rafforzare tale vantaggio;
- la misurazione olistica della performance incoraggia il piccolo imprenditore a focalizzarsi in un'ottica di medio termine sulla creazione di valore non solo per i propri "clienti-obiettivo" ma anche per gli *stakeholder*. A nostro avviso questa è l'unica via percorribile per garantire la soprav-

vivenza e lo sviluppo anche della piccola impresa;

- alle piccole imprese non servono ingenti risorse o reparti specializzati per effettuare la valutazione della performance strategica, spesso basterebbe condividere informazioni già disponibili in azienda, formalizzare obiettivi e rendere più sistematiche certe pratiche aziendali (ad esempio le riunioni tra l'imprenditore e i dipendenti) con l'aiuto di personale interno o di collaboratori esterni.

La gestione della piccola impresa in modo più pianificato e professionale richiede tuttavia, come testimonia concretamente il caso esaminato, apertura e consapevolezza strategica da parte dell'imprenditore.

Emanuela Conti
Università di Urbino "Carlo Bo"
emanuela.conti@uniurb.it

Tonino Pencarelli
Università di Urbino "Carlo Bo"
tonino.pencarelli@uniurb.it

Riassunto

L'articolo descrive quattro dimensioni della performance strategica di una piccola impresa pesarese operante nel settore dell'artigianato artistico: la dimensione competitiva, la dimensione sociale, la dimensione dei processi interni, dell'innovazione e dell'apprendimento e la dimensione economico-finanziaria. Il successo dell'azienda si fonda anzitutto sull'originalità e unicità dell'offerta che viene fatta risalire in ultima analisi alla creatività e al pragmatismo dell'imprenditore e, in secondo luogo, sulla capacità di quest'ultimo di valorizzare le competenze dei propri collaboratori, di creare valore per gli attori sociali e di operare in condizioni di equilibrio economico-finanziario. L'analisi del caso mostra che il modello proposto, pur con inevitabili semplificazioni e limiti, consente al management e alla proprietà delle piccole e medie imprese di monitorare la performance aziendale assumendo una prospettiva olistica, mettendo in evidenza le aree critiche della gestione.

Abstract

This article describes four dimensions of the strategic performance of a small firm of the artistic crafts based in Pesaro: the competitive dimension, the social dimension, the dimension of internal processes, innovation and learning, and the economic and financial dimension. The company's success is based mainly on the originality and uniqueness of the offer which consists in the intuition, creativity and pragmatism of the entrepreneur and, secondly, on the ability of the entrepreneur to empower employees, to create value for the social actors and to preserve economic and financial balance. The analysis of the case shows that the model proposed, though with simplifications and limitations, allows the management and the ownership of small and medium enterprises to monitor business performance by taking a holistic perspective, highlighting the critical areas of management.

Jel Classification: M1

Parole chiave (Keywords): performance strategica, dimensioni della performance, indicatori di performance, piccole e medie imprese (strategic performance, dimensions of performance, performance indicators, small and medium enterprises)

Bibliografia

- Ansoff H. I. (1987), *Organizzazione innovativa*, Ipsoa Milano (trad. da *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall New York, 1984)
- Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G. (2003), *Indici di bilancio. Strumenti per l'indagine della gestione aziendale*, Giuffrè
- Cipolla C. M. (1988), *Allegro ma non troppo*, Il Mulino, Bologna
- Coda V. (1984), "La valutazione della formula imprenditoriale", *Sviluppo & organizzazione*, n. 82
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino
- Copper R. (1995), *When Lean Enterprises Collide*, Harvard Business School Press, Boston
- Cozzi G., Ferrero G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli Editore, Torino
- Fitzerald L. Johnston R., Brignall S., Silvestro R., Christopher V. (1998), *Misurare la performance nelle imprese di servizi*, Egea, Milano.
- Grant R.M. (2005), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino
- Hamel G. (2008), *Il futuro del management*, Etas
- Hill C., Jones G. (1998), *Strategic Management*, Houghton Mifflin, New York
- Kaplan, R. S., Norton D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Normann R. (1985), *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano
- Pellicelli G. (2005), *Strategie d'impresa*, Università Bocconi Editore
- Pencarelli T., Cioppi M. (2008), "I processi di vendita e il marketing nelle PMI", in Tunisini A. (a cura di), *Teorie e applicazioni di business marketing*, Franco Angeli
- Pencarelli T. (2009), "Performance competitiva", in Di Bernardo B., Gandolfi V., Tunisini A. (a cura di), *Economia e management delle imprese*, Hoepli
- Porter M.E. (1987), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità
- Rispoli M. (1989) (a cura di), *L'impresa industriale*, Il Mulino
- Thompson A. A., Strickland III A. J., Gamble J. E. (2008), *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Advantage. Concepts and Cases*, Mc Graw-Hill Irwin, Boston
- Sciarelli S. (2002), *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova
- Sinatra A. (2006), *Strategia aziendale. Business strategy, corporate strategy*, Isedi