

LA MISURAZIONE DELLE PRESTAZIONI NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE: I PRIMI RISULTATI DI UNO STUDIO EMPIRICO

di *Patrizia Garengo, Umit Bititci, Giovanni Bernardi e Stefano Biazzo*

1. Introduzione

Recenti ricerche empiriche ed elaborazioni concettuali evidenziano la necessità di un maggiore sviluppo dei sistemi gestionali nelle piccole e medie imprese (PMI). Uno studio di Hansen et al. (2003) sottolinea che la posizione competitiva di un'organizzazione tende a migliorare quando le innovazioni tecniche sono accompagnate da adeguati cambiamenti organizzativi, e superate certe soglie di innovazione, dette anche "soglie del caos" (Bernardi, 2003) sviluppi organizzativi e gestionali diventano indispensabili per la sopravvivenza della piccola e media impresa (PMI).

I risultati di alcuni recenti progetti che hanno coinvolto gli autori (Bernardi, 2003; Garengo et al., 2005b; Industriali Veneto S.I.A.V., 2003; 2004) mettono in risalto il ruolo chiave dei sistemi di misurazione delle prestazioni (PMS) in quanto strumenti di gestione capaci di favorire la managerializzazione delle piccole e medie imprese. Una recente analisi della letteratura sulla diffusione e sull'utilizzo dei PMS nelle PMI (Garengo et al., 2005) rileva sia uno scarso utilizzo di sistemi di misurazione delle prestazioni che una carenza di studi sul tema. In tale contesto, il presente lavoro si propone di contribuire a colmare questo gap di ricerca attraverso lo studio empirico delle seguenti domande di ricerca.

1. La letteratura indica la progettazione, l'implementazione e l'uso come i tre stati caratterizzanti l'implementazione di un sistema di misurazione delle prestazioni (Bourne et al., 2000); quali sono i principali fattori che possono influenzare la progettazione, l'implementazione e l'uso dei sistemi di misurazione delle prestazioni nelle piccole e medie imprese?

2. Come i fattori individuati al punto uno impattano sulle pratiche di misurazione delle prestazioni nelle piccole e medie imprese?

Il presente lavoro si articola in cinque parti. Nel secondo paragrafo vengono analizzati i due principali filoni di ricerca sulla misurazione delle prestazioni – ossia i sistemi di misurazione delle prestazioni (PMS) e i sistemi

di controllo di gestione (management control system – MCS). Nel terzo viene definito il disegno di ricerca adottato durante le diverse fasi di studio. Nel quarto paragrafo attraverso l'analisi della letteratura e interviste ad esperti vengono individuati alcuni fattori che influenzano la misurazione delle prestazioni nelle PMI. Nel quinto vengono sinteticamente descritti i casi studio finora analizzati nella fase empirica e, utilizzando una tassonomia di sistemi di misurazione delle prestazioni, vengono sintetizzate le caratteristiche dei PMS delle aziende studiate. Viene infine verificata empiricamente la rilevanza dei fattori contingenti e la loro relazione con le caratteristiche del sistema di misurazione delle prestazioni adottato. Le relazioni emerse sono sintetizzate in quattro proposizioni teoriche.

2. Il quadro di riferimento

Negli ultimi 20 anni la misurazione delle prestazioni di business è stata studiata adottando diverse prospettive di analisi che possono essere raggruppate in due filoni di studio, il primo focalizzato sui sistemi di controllo di gestione (management control system - MCS), il secondo sui sistemi di misurazione delle prestazioni (performance measurement system - PMS).

Gli studi sui sistemi di controllo di gestione sono caratterizzati da un approccio contingente secondo il quale ciascuna organizzazione dovrebbe adottare un sistema di misurazione delle prestazioni definito sulla base di alcune variabili situazionali quali strategia, cultura organizzativa, tecnologia, ecc. (Otley, 1999; Simons, 1995; Chenhall, 2003). Negli ultimi 10 anni la letteratura sul controllo di gestione offre numerose ricerche empiriche, le quali mantengono però una prevalente focalizzazione sugli aspetti economico-finanziari e quando esce da questa dimensione sviluppa prevalentemente ricerche, sia teoriche che empiriche, utilizzando le architetture proposte dagli studi sui sistemi di misurazione delle prestazioni. La dimensione d'impresa viene citata come un fattore contingente, ma non vi sono studi specifici sulla piccola e media impresa.

Negli ultimi 20 anni, in seguito alle critiche ai "modelli tradizionali" di natura contabile, la letteratura sui sistemi di misurazione delle prestazioni ha elaborato una serie di modelli che contemplano la presenza di tipologie di misure di natura diversa (bilanciati) e la sistematica revisione degli obiettivi e delle priorità tenute sotto controllo (dinamici). Tali modelli sono prevalentemente generici, ossia non considerano la dimensione d'impresa, e sono definiti facendo riferimento alle caratteristiche delle organizzazioni di grandi dimensioni (Fitzgerald et al., 1991; Kaplan e Norton, 1992; Bititci et al., 1997; Neely et al., 2002). La letteratura sui sistemi di misurazione delle prestazioni è caratterizzata da un ridotto numero di ricerche empiriche sull'utilizzo dei modelli proposti e da una limitata attenzione alle PMI: solo

due dei numerosi modelli di PMS sono sviluppati specificatamente tali imprese (Chennell et al., 2000; Laitinen, 2002).

In questo studio viene adottato un approccio contingente in quanto si vogliono individuare alcuni dei principali fattori che condizionano la misurazione delle prestazioni nelle PMI e capire come questi fattori possono influenzare la misurazione delle prestazioni. La necessità di analizzare i PMS attualmente in uso nelle aziende oggetto di studio ha richiesto inoltre la definizione di una tassonomia di sistemi di misurazione delle prestazioni le cui dimensioni fanno riferimento alle principali caratteristiche dei modelli normativi sviluppati dalla letteratura sui PMS.

3. La metodologia di ricerca

La presente ricerca è stata sviluppata adottando un paradigma socio-costruttivista; la realtà è vista come socialmente costruita ed analizzata utilizzando informazioni tacite e realtà multiple determinate dai pensieri e dalle sensazioni dei singoli individui (Berger e Luckman, 1969; Easterby-Smith et al., 2002). Lo studio condotto è di tipo esplorativo (Yin, 1994) in quanto, come accennato poco sopra, la misurazione delle prestazioni nelle PMI rappresenta un tema quasi inesplorato dalla letteratura (Stake, 1995).

Per rispondere alla prima domanda di ricerca sono state utilizzate informazioni raccolte attraverso una ricognizione della letteratura e interviste a responsabili aziendali e a ricercatori che si occupano del tema oggetto di analisi. Sono state raccolte le opinioni di esperti in PMS, imprenditorialità e gestione di PMI attraverso interviste semi-strutturate. Sia nella fase iniziale della ricerca che durante lo studio empirico sono state condotte analisi della letteratura sui sistemi di misurazione delle prestazioni, sui sistemi di controllo di gestione e sulle piccole e medie imprese. Inoltre, sono stati utilizzati i risultati e le esperienze maturate dal gruppo di ricerca nello sviluppo di progetti complementari (Bernardi, 2003; Garengo et al., 2005b; Industriali Veneto S.I.A.V., 2003; 2004). L'analisi delle informazioni raccolte è stata condotta attraverso la "categorical aggregation technique" (Buckley et al., 1976; Stake, 1995:74) che ha portato alla definizione di quattro fattori contingenti che verranno di seguito analizzati.

Per rispondere alla seconda domanda di ricerca è stato adottato un approccio qualitativo basato sullo studio di casi. Il PMS è stato studiato a livello strategico e manageriale, come uno strumento a supporto del processo decisionale e capace di favorire lo sviluppo organizzativo delle PMI.

L'oggetto di analisi preso a riferimento è il sistema di misurazione delle prestazioni definito come sistema bilanciato – cioè basato su diverse tipologie di misure e volto a fornire una visione solistica dell'organizzazione - e

dinamico - cioè volto a promuovere un sistematico monitoraggio dell'ambiente interno ed esterno all'organizzazione e di supportare la revisione degli obiettivi e delle priorità - e capace di supportare il processo decisionale attraverso la raccolta, l'elaborazione e l'analisi delle informazioni (Bititci et al., 2000; Neely et al., 2002). L'unità di analisi sono le PMI, definite utilizzando parametri sia qualitativi che quantitativi; in particolare è stato scelto un solo parametro quantitativo di natura strutturale ossia il numero di dipendenti. I parametri qualitativi utilizzati fanno riferimento alla definizione di piccola e media impresa di Scott e Bruce (1987) integrata con ulteriori specificazioni volte a definire le caratteristiche della popolazione in modo coerente con i temi indagati. Tali parametri sono di seguito ripostati.

- **Indipendenza del management:** vengono considerate aziende con capitale fornito da un soggetto o da un piccolo gruppo di persone e aziende che pur avendo una quota di capitale detenuta da un'altra società non sono soggette all'influenza della capogruppo per quanto riguarda il processo decisionale e il sistema di misurazione delle prestazioni. La presente ricerca non vuole studiare l'influenza della capogruppo nella definizione dei PMS - per lo studio di tale aspetto si rimanda a Bourne e Neely (2002).

- **Appartenenza al settore manifatturiero.** Si è scelto di non considerare le aziende di servizi in quanto la letteratura e la pratica riconoscono a tali aziende logiche di misurazione delle prestazioni sostanzialmente diverse dalle altre imprese (Fitzgerald et al., 1991).

- **Delocalizzazione della produzione limitata o nulla** (indipendentemente dalla commercializzazione dei prodotti). Nelle piccole e medie imprese gli aspetti operativi rivestono un particolare ruolo nell'implementazione e utilizzo di un PMS; abbiamo deciso di escludere le imprese che hanno fortemente delocalizzato la produzione in quanto vogliamo analizzare organizzazioni caratterizzate da completezza nella gestione delle funzioni.

- **Numero di dipendenti compreso tra 50 e 250**, in quanto le aziende con meno di 50 sono poco significative in quanto a complessità organizzativa.

- **Partecipazione a premi qualità o altri programmi di miglioramento.** Precedenti studi sulla misurazione delle prestazioni hanno infatti evidenziato che aziende che hanno sviluppato una cultura sulla Qualità generalmente hanno sistemi di misurazione delle prestazioni più evoluti (Barnes et al., 1998).

- **Elevata disponibilità di accesso ai dati necessari allo studio** che si vuole condurre (Yin, 1994:75). In particolare sono state scelte aziende che hanno o hanno avuto rapporti di collaborazione con il gruppo di ricerca.

Il campione di ricerca è definito scegliendo aziende con caratteristiche estreme rispetto ai fattori oggetto di studio (Pettigrew, 1988). In particolare, sono state analizzate quattro piccole e medie imprese scozzesi con esperienze eterogenee in tema di misurazione delle prestazioni e con fattori situazionali dissimili. L'analisi dei casi è stata condotta con due principa-

li obiettivi: verificare la significatività dei fattori individuati con lo studio della prima domanda di ricerca e analizzare le relazioni tra tali fattori e la misurazione delle prestazioni.

I dati sono stati raccolti attraverso visite aziendali e interviste a soggetti appartenenti a diversi livelli dell'organizzazione. Il protocollo di intervista è stato aggiustato in modo dinamico sulla base delle evidenze che sono emerse durante le interviste, soprattutto nello studio delle prime due aziende (aziende A e B). In linea con le prescrizioni di Eisenhardt (1989) i casi studio sono stati analizzati senza l'utilizzo di ipotesi predefinite. Per ciascun fattore contingente sono state scelte alcune importanti variabili individuate attraverso l'analisi della letteratura. Le relazioni tra queste variabili non sono state esplicitate prima dell'analisi dei casi studio.

I dati raccolti sono stati analizzati utilizzando la within-case analysis (Straus, 1997) e la cross case analysis. Tutta l'attività di ricerca è stata caratterizzata da una sovrapposizione tra la raccolta delle informazioni e l'analisi delle stesse. Durante la prima fase sono stati definiti alcuni modelli per l'analisi della relazione tra i fattori studiati e la misurazione delle prestazioni (Meredith, 1993). Successivamente, nella seconda fase queste relazioni sono state analizzate e sintetizzate in proposizioni teoriche.

4. I fattori contingenti

Utilizzando la metodologia di ricerca sopra descritta, sono stati individuati quattro fattori influenzanti la scelta, il processo e l'utilizzo dei sistemi di misurazione delle prestazioni: la struttura di governance, il modello di business (Business Model - BM), la gestione dei sistemi informativi (Management Information System - MIS) e la cultura organizzativa.

Nei paragrafi seguenti, per ciascun fattore, viene esplicita la definizione scelta e illustrata brevemente la letteratura che ne suffraga l'importanza ai fini del presente studio. Inoltre, utilizzando la letteratura disponibile e le prime evidenze empiriche per ciascun fattore vengono individuate le principali dimensioni di analisi.

4.1. La struttura di corporate governance

La struttura di corporate governance è definita come l'insieme delle strutture e dei processi usati per la guida e il controllo dell'organizzazione (Cadbury, 1992; OECD, 1999).

La sovrapposizione istituzionale tra proprietà, azienda e famiglia è riconosciuta come una delle caratteristiche peculiari di numerose piccole e medie imprese. Tale caratteristica, a cui spesso sono associati elementi di flessibilità, innovazione e produttività, genera strutture di governance

complesse le cui specificità influenzano in modo determinante tutta la vita aziendale; i soggetti decisori appartenenti a tali strutture operano adottando diversi punti di vista che risentono dell'influenza di interessi sia famigliari che di business, con conseguenti reciproci condizionamenti. I livelli di delega, i sistemi di controllo, la misurazione delle prestazioni e tutte le attività degli organi formali sono quindi influenzate da tale sovrapposizione istituzionale (Compagno, 2003; Corbetta e Montemerlo, 2001; Montemerlo, 2001).

Diversi approcci vengono utilizzati negli studi sulla corporate governance e particolare attenzione viene data al consiglio di amministrazione, in quanto organo formale di primaria importanza (Zahra e Pearce, 1989, 2000). Nel presente studio l'attenzione è quindi focalizzata su due principali dimensioni: la struttura proprietaria e il ruolo del consiglio di amministrazione.

Usando la letteratura sul tema vengono di seguito individuati i tre principali ruoli del consiglio di amministrazione (strategico, controllo e di servizio) che verranno indagati empiricamente nelle sezioni successive (Zahra e Pearce, 1989). Il significato attribuito a ciascun ruolo è di seguito definito utilizzando la letteratura sul tema.

Il ruolo strategico trova espressione nella definizione della strategia dell'azienda, degli obiettivi di lungo termine e nella gestione delle funzioni operative volte al mantenimento dell'integrità del sistema (Compagno, 2003; Bavly, 1985; Tashakory e Boulton, 1983).

Il ruolo di controllo è strettamente legato all'attività di vigilanza degli stakeholder, in particolare della proprietà, sull'operato del top management. Il consiglio di amministrazione rappresenta infatti gli interessi dei portatori di capitale e viene utilizzato come un meccanismo per il monitoraggio della gestione e delle prestazioni di business. La funzione di controllo riveste un'importanza chiave in caso di separazione tra proprietà, famiglia e gestione (Fama e Meckling, 1983; Jensen e Meckling, 1976).

Il ruolo di servizio è particolarmente diffuso nelle PMI, soprattutto in presenza di sovrapposizione istituzionale. In questi casi il consiglio di amministrazione non si occupa delle attività di gestione e/o controllo ma opera come mero organo di supporto al raggiungimento degli obiettivi aziendali; le sue attività si esplicano in "servizi" che i membri del consiglio di amministrazione erogano ai proprietari-dirigenti della PMI (Corbetta e Tomaselli, 1996; Rosenstein, 1987 Forbes e Milliken, 1999). I servizi erogati sono di natura diversa. Brunetti e Corbetta (1998) li raggruppano in tre macro-tipologie: "ribilanciamento", "condivisione di conoscenza e del potere" e "supporto alle relazioni". Il ruolo di "ribilanciamento" è tipico delle aziende possedute e gestite da una sola persona dove il consiglio di amministrazione potrebbe essere utile per stimolare o limitare il potere dell'imprenditore (Danco e Jonovic, 1981). Il ruolo di "condivisione di co-

noscenza e potere” generalmente caratterizza le aziende in cui sono presenti azionisti di minoranza spesso esclusi dalle decisioni aziendali. In tali aziende il consiglio di amministrazione è volto a favorire la condivisione delle informazioni agli azionisti di minoranza e la partecipazione di questi ultimi alle decisioni aziendali (Ward, 1992). I consigli di amministrazione con “supporto alle relazioni” operano per facilitare le relazioni tra i soggetti coinvolti nel governo dell’azienda, supportando la gestione delle attività di comunicazione (Barach, 1984).

4.2. Il sistema di gestione dell’informazione

Il sistema di gestione dell’informazione è definito come il sistema per la gestione, lo sviluppo e l’utilizzo di tecnologie informative (Information Technology – IT) volto a supportare i soggetti aziendali nella gestione dell’informazione (Haag et al., 2002).

La letteratura e la pratica concordano nel valutare la presenza di strumenti e di pratiche manageriali capaci di supportare i processi di raccolta, analisi, interpretazione e presentazione delle informazioni come condizioni indispensabili per l’implementazione e l’utilizzo di sistemi di misurazione delle prestazioni (Aicpa, 2001; Ho e McKay, 2002; Bititci e Carrie, 1998; Hudson et al., 2001; Bourne e Neely, 2000; Nudurupati e Bititci, 2003).

Sistemi informativi inadeguati sono descritti spesso come uno dei principali ostacoli alla misurazione delle prestazioni non solo nelle grandi organizzazioni ma anche nelle PMI (Barnes et al., 1998; Brouthers et al., 1998; Bititci et al., 2002; Bourne, 2001; Hudson et al., 2001). La letteratura corrente mette in risalto la necessità di sviluppare sia sistemi informativi capaci di rispondere alle caratteristiche delle piccole e medie imprese che ulteriori ricerche volte ad analizzare le relazioni tra sistema di gestione dell’informazione e misurazione delle prestazioni (Bititci et al., 2002; Holloway, 2001; Neely et al., 2002).

Una parte della letteratura enfatizza la presenza di una forte sovrapposizione tra sistema di misurazione delle prestazioni e sistema di gestione dell’informazione al punto che in alcuni casi il PMS viene descritto come “il sistema informativo per la gestione delle prestazioni” (Bititci et al., 1997). La rilevanza assunta dagli strumenti tecnologici attualmente disponibili sul mercato a prezzi accessibili a molte organizzazioni, ha indotto numerose aziende, e una parte della letteratura, a focalizzare l’attenzione su aspetti esclusivamente tecnologici (aspetti hard) trascurando le pratiche manageriali e le risorse umane coinvolte direttamente e indirettamente nella gestione dei sistemi informativi (aspetti soft) (Claver et al., 2001; Haag et al.; 2002; Orlikowski, 2000; Nudurupati, 2003).

4.3. Il modello di business

Sia la letteratura sui PMS che quella sui MCS sottolineano l'importanza di definire PMS coerenti con la strategia perseguita dall'organizzazione. Numerosi studi sui sistemi di misurazione delle prestazioni sviluppati negli ultimi 25 anni enfatizzano l'importanza di definire modelli di PMS di derivazione strategica e capaci di supportare la revisione delle strategie di business; l'implementazione di PMS non coerenti con la strategia perseguita viene indicata come uno dei principali ostacoli al conseguimento dei risultati attesi dall'utilizzo di sistemi di misurazione delle prestazioni (Atkinson e Waterhouse; 1997; Bititci, 1997; Bourne et al. 2000; Kaplan e Norton, 1992, 1996; Neely et al., 1994; Tonchia, 2001). Lo sviluppo di modelli di "derivazione strategica" ha caratterizzato quasi tutti i principali modelli proposti a partire dalla metà degli anni '80 confermando la criticità del rapporto tra strategia e misurazione delle prestazioni – si vedano per esempio il Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1996), lo SMART System (Lynch e Cross, 1993).

Un'approfondita analisi della letteratura sviluppata da Chenhall (2003) mostra l'importanza del legame tra i sistemi di controllo di gestione e la strategia perseguita dall'organizzazione. L'autore scrive che molti studi hanno analizzato la relazione tra strategia e MCS, tuttavia l'analisi delle ricerche disponibili non permette di definire in modo chiaro eventuali reciproci condizionamenti. Gli archetipi di strategie utilizzati sono eterogenei e spesso non chiaramente definiti, ostacolando la lettura trasversale delle ricerche fino ad ora sviluppate. Lo stesso Chenhall (2003) conclude la sua analisi rilevando la necessità di ulteriori ricerche volte a definire in modo univoco i diversi archetipi di strategia e a verificarne l'attualità, in quanto molti degli studi disponibili sono stati sviluppati tra gli anni 70 e 80.

Data l'importanza della relazione tra strategia e misurazione delle prestazioni e la mancanza di classificazioni coerenti con le finalità del presente studio, il gruppo di ricerca ha deciso di focalizzare l'attenzione sui modelli di business, in quanto da un lato basano su proposizioni di valore che includono la strategia, dall'altro lato sono caratterizzati da una letteratura recente coerente con gli attuali contesti ambientali. I modelli di business saranno di seguito studiati come la definizione del tipo di valore che un'organizzazione vuole creare per i clienti (Magretta, 2002).

4.4. La cultura organizzativa

La cultura organizzativa è definita come l'insieme degli assunti di base e delle credenze condivise dai membri di un'organizzazione (Schein, 1985). Lo stile di direzione è definito come la modalità in cui i manager forniscono chiara comunicazione, assistenza e supporto ai subordinati (Cameron e Quinn, 1999;

Pheysey, 1993; Shein, 1985).

Lo stile di direzione è riconosciuto come uno degli aspetti chiave per analizzare la cultura caratterizzante un'organizzazione; Schein (1985: 32) considera cultura organizzativa e stile di direzione come "due facce della stessa medaglia" in quanto l'una non può essere compresa disgiuntamente dall'altra; e numerosi autori cercano di individuare un parallelismo questi due aspetti (Cameron e Quinn, 1999; Pheysey, 1993).

Sia la letteratura sui PMS che sul quella si MCS enfatizzano la forte relazione tra misurazione delle prestazioni e cultura organizzativa senza però definire l'esatta natura di questa relazione.

Nella letteratura sui PMS la cultura organizzativa è descritta come uno dei fattori critici capace di supportare l'utilizzo di misure di prestazioni di tipo strategico. Franco e Bourne (2003) illustrano due principali approcci sviluppati in letteratura; il primo enfatizza la necessità di promuovere una cultura organizzativa che supporti il lavoro di gruppo, l'assunzione dei responsabilità e l'imprenditorialità (Lingle e Schiemann, 1996; The Conference Board, 1999; AICPA, 2001; Johnston et al., 2002); il secondo sottolinea l'importanza di sviluppare una cultura organizzativa centrata sul miglioramento continuo e sull'utilizzo di PMS di tipo strategico (Kaplan e Norton, 2001; Ho e McKay, 2002; De Waal, 2002).

Dalla metà degli anni 80, la letteratura sul controllo di gestione mette in risalto la relazione tra cultura organizzativa e MCS (Lebas e Weigenstein, 1986) utilizzando un approccio contingente. La relazione tra cultura organizzativa e controllo di gestione sviluppata negli ultimi 20 anni viene sintetizzata in due recenti studi (Harrison e McKinnon, 1999; Chenhall, 2003) che analizzano diverse combinazioni di "tipologie di cultura" e di sistemi di controllo di gestione. Baskerville (2003) critica il diffuso utilizzo della classificazione di Hofstede negli studi sulla cultura organizzativa e sottolinea la necessità di sviluppare approcci alternativi.

5. Una tassonomia di sistemi di misurazione delle prestazioni

L'analisi empirica della relazione tra i fattori su menzionati e la misurazione delle prestazioni ha coinvolto quattro piccole e medie imprese scozzesi le cui caratteristiche sono di seguito descritte. Il profilo di tali aziende è sintetizzato in tab. 1.

Azienda A

Negli ultimi quattro anni, l'azienda A è stata caratterizzata da una a forte crescita dimensionale che ha fatto emergere la necessità affiancare a tale crescita quantitativa un adeguato sviluppo organizzativo.

Dal 1998, avvalendosi della consulenza di ricercatori e consulenti,

L'azienda ha investito in attività volte a migliorare l'automazione dei processi produttivi e la gestione delle informazioni, dando particolare attenzione agli aspetti legati alla misurazione delle prestazioni aziendali. Accanto alla misurazione sistematica delle prestazioni economico finanziarie – in particolare indici di bilancio e profittabilità per prodotto – sono stati introdotti indicatori sulla qualità dei prodotti e dei servizi offerti e sull'efficienza della produzione – per es. sprechi di materia prima, tempi di riattrezzaggio, ritardi di consegna. Inoltre, la necessità di monitorare la qualità dei "materiali in ingresso" ha portato all'introduzione di un indicatore sulla qualità dei prodotti in termini di conformità alle specifiche concordate che ha permesso di individuare i fornitori con prestazioni inferiori alla soglia di "accettabilità". Viene inoltre monitorata la soddisfazione dei consumatori utilizzando informazioni raccolte in modo informale dal personale di vendita e dalla funzione marketing. Ulteriori informazioni sono poi fornite da società di ricerca esterne che periodicamente analizzano il posizionamento dell'azienda nei mercati obiettivo e i cambiamenti dei bisogni della clientela obiettivo.

L'azienda dedica una scarsa attenzione alla gestione delle risorse umane di cui non vengono analizzate né la soddisfazione né le prestazioni in quanto la direzione ritiene che il tasso di turnover, inferiore all'1%, rappresenti un indicatore sufficiente del buon livello di soddisfazione dei dipendenti; inoltre le numerose informazioni raccolte e trasmesse in modo informale sulle prestazioni sono ritenute idonee a definire i percorsi di carriera. Tuttavia a fronte della necessità manifestata dai responsabili di alcune funzioni, in particolare l'area produzione, sono in corso alcuni progetti pilota volti a individuare un responsabile risorse umane e ad implementare dei sistemi di monitoraggio delle prestazioni che permettano di definire un sistema di ricompensa differenziato per gruppi di lavoro.

Mensilmente viene redatto e distribuito un report contenente tutte le informazioni sulle prestazioni raccolte in modo formale, il bisogno di integrazione è molto sentito ma ancora poco sviluppato. Ciascuna funzione utilizza le informazioni sulle prestazioni per gestire l'attività specifica dell'area considerata.

Azienda B

Nel 2002 l'azienda B, fondata e gestita da un imprenditore proprietario, è stata venduta ad un gruppo di imprenditori che ne hanno affidato la gestione a dei manager non proprietari. Il cambiamento della struttura di governance ha fatto emergere il bisogno di introdurre degli indicatori di prestazione sia per gestire il business che per giustificare alla proprietà le scelte fatte.

L'azienda ha sviluppato internamente un sistema di job costing, integrato con i dati contabili che permette di raccogliere ed elaborare accurata-

mente informazioni sui costi del lavoro e di calcolare indicatori sulla profitabilità dei prodotti. L'esigenza dell'azienda di raccogliere anche informazioni non economico finanziarie, ha spinto il management a sperimentare un sistema di gestione delle prestazioni on line basato sul modello della Balanced Scorecard di Kaplan e Norton. Il progetto dopo alcuni mesi di sperimentazione è stato abbandonato in quanto ritenuto troppo complesso e non idoneo a soddisfare il fabbisogno informativo dell'azienda; tuttavia l'esperienza maturata è stata di fondamentale importanza per individuare le principali caratteristiche di un sistema di misurazione delle prestazioni capace di soddisfare le esigenze specifiche dell'azienda.

Negli ultimi mesi è iniziata l'implementazione di un sistema MRP che dovrebbe supportare la raccolta delle informazioni necessarie per un adeguato monitoraggio delle prestazioni aziendali. Attualmente l'azienda utilizza un ridotto numero di indicatori ritenuti di cruciale importanza e definiti sulla base dei bisogni dei clienti e delle strategie aziendali - percentuali di ritardi di consegna, margine per commessa, soddisfazione dei clienti e percentuale di reclami dei clienti. La maggior parte dei dati sono raccolti ed elaborati utilizzando fogli elettronici, ma da alcuni mesi l'azienda ha iniziato ad automatizzare la raccolta, l'elaborazione e distribuzione delle informazioni.

Azienda C

L'azienda è posseduta e gestita da un imprenditore proprietario che si avvale della collaborazione di un gruppo di manager per la gestione delle principali funzioni aziendali. Tali manager si riuniscono trimestralmente e discutono con l'imprenditore le prestazioni finanziarie dell'azienda e i bisogni manifestati dai clienti. Mensilmente inoltre l'imprenditore incontra i manager e discute con loro aspetti legati alla qualità dei prodotti offerti, performance di consegna, esigenze di introdurre cambiamenti nella progettazione dei prodotti ed eventuali investimenti a lungo termine.

Gli indicatori di prestazioni utilizzati durante queste riunioni sono prevalentemente di tipo economico finanziario - cash flow redditività, fatturato e vendite suddivise per mercato - e legati all'area produzione - per es. tempi di consegna e tempi di riattrezzaggio.

Sia durante le riunioni mensili che quelle trimestrali non vengono prese decisioni collegialmente, l'obiettivo delle riunioni e degli indicatori utilizzati è quello di informare l'imprenditore; quest'ultimo sulla base di quanto emerge durante le riunioni e delle informazioni da lui raccolte informalmente attraverso un contatto diretto con tutto il personale sovra intende tutte le decisioni chiave sia strategiche che gestionali.

Azienda D

L'azienda è posseduta per il 50% da un socio finanziatore e per il restante 50% da un imprenditore che si avvale della collaborazione di un gruppo di manager per la gestione del business.

Settimanalmente il comitato di direzione, formato dai manager responsabili di funzione e l'imprenditore, si riunisce e discute le prestazioni aziendali e l'andamento dei principali progetti in corso.

Il modello di business dell'azienda ha subito alcuni cambiamenti negli ultimi anni, determinando la necessità di incrementare l'efficienza della produzione per favorire la crescita dimensionale dell'azienda. Da alcuni mesi è iniziata l'implementazione di un PMS. Attualmente i principali indicatori di prestazioni utilizzati dal comitato di direzione sono focalizzati su aspetti economico finanziario – fatturato, costi generali, reddito per prodotto – e sulla soddisfazione dei clienti. La funzione produzione ha recentemente introdotto alcuni indicatori volti a monitorare l'efficienza e a promuovere una riduzione dei costi necessaria per far fronte alla forte pressione competitiva. Il principale indicatore è l'overall equipment effectiveness (OEE), calcolato sulla base degli indici di disponibilità, efficienza e qualità. Tuttavia le informazioni raccolte sono ritenute insufficienti per un adeguato monitoraggio del business e ciò viene attribuito allo scarso coinvolgimento delle risorse umane nelle attività di raccolta e l'elaborazione dei dati e alla mancanza di strumenti adeguati.

I sistemi di misurazione sono stati analizzati utilizzando due dimensioni definite sulla base di un'analisi delle caratteristiche dei principali modelli di PMS (Garengo et al., 2005). La prima dimensione fa riferimento all'oggetto di analisi – ossia il grado di multidimensionalità del sistema adottato e l'eventuale analisi delle relazioni causali – la seconda alla capacità del sistema di raccogliere informazioni capaci di rappresentare correttamente la realtà aziendale di riferimento (Tab. 2)

¹I programmi TCS sono dei progetti che nascono da una partnership tra una università o istituto di ricerca, un'azienda e un soggetto laureato. Quest'ultimo si impegna a lavorare all'interno dell'azienda sotto la supervisione dell'università con l'obiettivo di favorire il trasferimento tecnologico tra azienda e istituto di ricerca.

Tab. 1 - Profilo sintetico dei casi studio

	Azienda A	Azienda B	Azienda C	Azienda D
Prodotto offerto	Acqua minerale e naturale confezionata in formati standard o personalizzati secondo le esigenze dei clienti	Imbottigliamento di alcolici, creazione di packaging promozionale, controllo qualità e gestione della documentazione	Progettazione, produzione e montaggio di seramenti	Progettazione e produzione di valvole e strumenti per la misurazione della pressione
N. di dipendenti	200	60 a tempo indeterminato (60 stagionali)	150	150
Anno di fondazione	1979	1994	1900	1870
Fatturato (media degli ultimi quattro anni in euro)	56.117.792	3.594.572	13.271.099	7.052.64
Trend	Forte crescita	Crescita	Crescita lenta	Maturità
Mercati	Quasi esclusivamente UK. Le esportazioni vengono promosse solo per rafforzare l'immagine.	Esclusivamente UK	Quasi esclusivamente UK	60% Paesi dell'Est e USA 35% Europa 5% altri paesi
Certificazioni di qualità ottenute	ISO 14001	Nessuna	Nessuna	ISO 9001
Partecipazione a premi qualità o altri programmi di miglioramento	TCS program ¹ . Non hanno mai considerato i premi qualità	TCS program. Stanno considerando la possibilità di partecipare ai premi qualità nel 2005	TCS program (da 5 mesi)	TCS program (da 18 mesi)
Funzione dei programmi di miglioramento	Nessuna	La partecipazione a progetti di miglioramento ha favorito la comprensione dei PMS e ha attivato un cambiamento culturale nel management	L'azienda è stata coinvolta in un progetto di miglioramento focalizzato sulla misurazione delle prestazioni quasi senza comprendere le finalità dello stesso. Dopo pochi mesi la direzione ha riconosciuto al progetto un'importanza strategica	La partecipazione ad un progetto di miglioramento ha supportato l'introduzione del PMS, la comprensione del sistema aziendale e la diffusione di nuova conoscenza all'interno dell'azienda soprattutto sull'importanza di sviluppare un' "organizzazione snella" e la riduzione degli sprechi

Tab. 2 - I sistemi di misurazione delle prestazioni adottati dalle aziende oggetto di analisi

EVOLUZIONE DEL SISTEMA RISPETTO ALL'OGGETTO		EVOLUZIONE DEI PMS RISPETTO A DINAMICITÀ, SISTEMATICITÀ E INTEGRAZIONE		
DI ANALISI	Tradizionali Solo aspetti economico finanziari	Base <i>Dinamicità:</i> il sistema non recepisce le variazioni del contesto interno ed esterno all'azienda <i>Sistematicità:</i> le modalità e le periodicità di raccolta ed elaborazione delle informazioni non sono chiaramente definite e/o non considerando specifiche esigenze dell'azienda.	Evoluta <i>Dinamicità:</i> il sistema recepisce le variazioni interne all'azienda <i>Sistematicità:</i> le modalità e le periodicità di raccolta ed elaborazione delle informazioni sono definite considerando le specifiche esigenze dell'azienda considerata. Tali modalità e periodicità spesso non sono comunicate formalmente ai soggetti interessati.	Eccellente <i>Dinamicità:</i> il sistema recepisce i cambiamenti del contesto interno ed esterno all'organizzazione <i>Sistematicità:</i> le modalità e la periodicità di raccolta ed elaborazione delle informazioni sono definite considerando specifiche esigenze dell'azienda considerata. Tali modalità e periodicità sono comunicate formalmente ai soggetti interessati. Viene inoltre verificata la qualità delle informazioni raccolte <i>Integrazione:</i> le informazioni raccolte sono integrate. Il sistema permette una rappresentazione unitaria dell'intera organizzazione
	Duali Aspetti economico finanziari e aspetti legati ad un'altra area funzionale (es. Produzione)	Integrata Le informazioni raccolte non sono integrate (non ne viene percepita la necessità)	Integrata Le informazioni raccolte sono parzialmente integrate. Il sistema non permette di avere una visione d'insieme dell'organizzazione	
	Parzialmente bilanciati Aspetti economico finanziari e aspetti legati a qualche area funzionale (es. produzione, clienti e fornitori)			
	Bilanciati aspetti economico finanziari, produzione, clienti, fornitori, risorse umane e ambiente			
	Diagnostici Analisi delle relazioni causa effetto per supportare l'attivazione di azioni di miglioramento			
		<p>(contabilità generale)</p> <p>(contabilità generale e contabilità analitica)</p>		
Definizioni		<ul style="list-style-type: none"> • Dinamicità: presenza di meccanismi di revisione sistematica delle misure che permettono di recepire i cambiamenti del contesto interno ed esterno all'organizzazione • Sistematicità: utilizzo di processi di raccolta delle informazioni predefiniti, ordinati, regolari e rigorosi • Integrazione gustapposizione di informazioni complementari di varia provenienza per fornisce una visione d'insieme delle prestazioni dell'organizzazione 		

6. Studio empirico dei fattori situazionali

Lo studio empirico dei fattori che influenzano la misurazione delle prestazioni nelle piccole e medie imprese ha confermato la rilevanza dei quattro fattori situazionali sopra descritti. Per ciascun fattore è stato inoltre individuato un modello di analisi che ha supportato lo studio della relazione tra PMS, struttura di governance, modello di business, sistema di gestione dell'informazione e cultura organizzativa. Le relazioni individuate sono state sintetizzate in proposizioni teoriche.

6.1. Struttura di corporate governance e misurazione delle prestazioni

La struttura di governance di ciascuna azienda è stata studiata utilizzando un modello di analisi definito sulla base delle dimensioni precedentemente descritte: struttura di proprietà e ruolo del consiglio di amministrazione (par. 4.1).

Lo studio dei casi ha evidenziato una sostanziale somiglianza tra la struttura di governance delle aziende C e D – entrambe sono di proprietà di due imprenditori che gestiscono direttamente l'azienda – e l'oggetto di analisi dei sistemi di misurazione delle prestazioni – entrambe hanno un sistema duale focalizzato su aspetti economico-finanziari e legati alla produzione monitorati direttamente dall'imprenditore proprietari. Gli indicatori di prestazione adottati riflettono le conoscenze dell'imprenditore e non sono volti a favorire processi di empowerment e condivisione dell'informazione. Il diverso livello evolutivo tra l'azienda C e D è probabilmente attribuibile alla più recente introduzione del sistema C rispetto a quanto avvenuto nell'impresa D. Tuttavia, secondo quanto dichiarato dal management, il cambiamento del modello di business e la partecipazione dell'impresa a dei progetti di miglioramento ha fatto aumentare l'attenzione della proprietà verso strumenti di gestione. L'azienda prevede quindi di sviluppare, nei prossimi anni, un sistema multi-mensionale, capace di recepire le variazioni interne all'azienda e con modalità di raccolta ed elaborazione delle informazioni definite sulla base delle esigenze aziendali (tab. 2)

Le aziende A e B sono entrambe gestite da manager estranei al gruppo di proprietà. I processi decisionali sono definiti in modo formale e le informazioni sulle prestazioni aziendali supportano i processi decisionali del gruppo di direzione; di conseguenza i sistemi di misurazione adottati sono entrambi evoluti e bilanciati, anche se con un diverso livello di sviluppo.

L'importanza del legame tra struttura di governance e misurazione delle prestazioni viene ulteriormente evidenziato dall'analisi del processo di introduzione del PMS dell'impresa B. Il direttore generale dell'azienda dichiara esplicitamente che fino a quando l'azienda era posseduta da un imprenditore che gestiva direttamente il business nessun tipo di indicatore

era utilizzato a supporto del processo decisionale. L'imprenditore decideva sulla base del suo intuito imprenditoriale e delle informazioni da lui raccolte in modo informale. Solo in seguito all'acquisizione dell'azienda da parte di un gruppo di businessman che hanno affidato la gestione ad un direttore da loro scelto sono state introdotti degli indicatori di prestazione.

Le due dimensioni individuate durante l'analisi della letteratura – struttura di proprietà, la conseguente influenza sulla struttura di governo e ruolo del consigli di amministrazione – influenzano in modo determinante la misurazione delle prestazioni. L'analisi delle relazioni tra PMS e le dimensioni riportate nel modello di fig. 1 hanno permesso di definire la proposizione teorica riportata in Fig. 1.

Fig. 1 - Relazione tra struttura di corporate governance e misurazione delle prestazioni



6.2. Sistemi di gestione dell'informazione e misurazione delle prestazioni

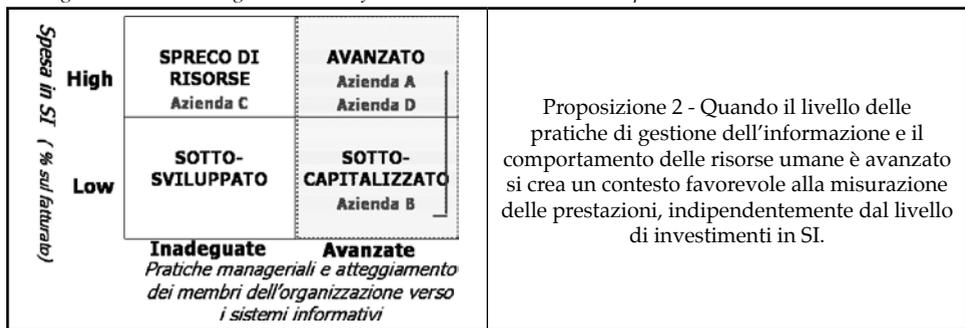
Data l'importanza delle pratiche di gestione dell'informazione e l'influenza delle risorse umane riconosciuta dalla letteratura sui sistemi informativi e confermata fin dalle prime indagini empiriche, il gruppo di ricerca ha analizzato la gestione dei sistemi informativi utilizzando due dimensioni; la prima di tipo "hard" è focalizzata sulle spese sostenute dall'azienda in sistemi informativi (quote ammortamento di investimenti in hardware e software, retribuzione del personale addetto e compensi erogati a eventuali consulenti esterni), la seconda di tipo "soft" include le pratiche di gestione dei sistemi informativi e il comportamento dei soggetti appartenenti all'organizzazione (fig. 2). Le pratiche manageriali dei SI e il coinvolgimento delle risorse umane sono stati analizzati utilizzando sia la letteratura sul tema che uno strumento sviluppato dal gruppo di lavoro nell'ambito di un progetto di ricerca sulle pratiche manageriali. Lo strumento, attraverso l'utilizzo di scorcard che descrivono possibili pratiche di gestione dei sistemi informativi nelle piccole e medie imprese ha permesso di valutare il livello di sviluppo di tali pratiche su una scala da 1 a 5 e di posizionare le aziende sul modello riportato in fig. 2 (Garengo et al., 2005b).

I due casi più significativi per lo studio empirico di questo aspetto sono le aziende C e B. Nell'azienda B la mancanza di un adeguato sistema informativo (SI) ha rappresentato una delle principali barriere all'implementazione del sistema. Il direttore generale dell'azienda dichiara: "Non potevano raccogliere informazioni sulle prestazioni per supportare i processi decisionali continuando ad utilizzare fogli excel. Quando abbiamo deciso di adottare un nuovo stile di direzione, basato sulle prestazioni aziendali, abbiamo iniziato a investire in hardware e software coinvolgendo tutto lo staff in questo programma di miglioramento. Abbiamo dovuto introdurre dei cambiamenti radicali, abbiamo programmato ingenti investimenti fortunatamente tutti hanno compreso l'importanza del progetto e hanno lavorato per implementarlo".

L'azienda C ha sostenuto pesanti investimenti in sistemi informativi. Da alcuni anni l'azienda ha implementato un sofisticato sistema Enterprise Resource Planning (ERP) senza però sviluppare un'accurata pre-analisi dei bisogni aziendali; il sistema non si è quindi dimostrato adatto all'azienda e ad oggi tutti in azienda utilizzano ancora fogli excel per raccogliere ed elaborare informazioni. Le pratiche di gestione dell'informazione e la mancanza di coinvolgimento del personale aziendale è ancora uno dei principali ostacoli alla misurazione delle prestazioni, ma tale ostacolo non è ancora percepito dal management.

L'analisi dei casi studio ha evidenziato il ruolo chiave dei SI e ha portato alla definizione della proposizione teorica riportata in Fig. 2

Fig. 2 – Relazione tra gestione dell'informazione e misurazione delle prestazioni



6.3 Modelli di business e misurazione delle prestazioni

I modelli di business delle aziende oggetto di analisi sono stati studiati utilizzando la "matrice del valore" sviluppata da Martinez e Bititci (2001). Tale modello rispetto ai precedenti che differenziano i modelli di business in tre macro-categorie (leadership di prodotto, eccellenza operativa e relazione con il cliente) concentrandosi esclusivamente su aspetti tangibili (o hard) quali per esempio automazione, innovazione tecnologica, disegno di nuovi prodotti, aggiunge la dimensione intangibile (o soft) che permette di evidenziare modelli focalizzati

per esempio sullo sviluppo di servizi innovativi e la creazione di una relazione interpersonale con il cliente. La matrice che ne risulta identifica sei possibili modelli di business. La scelta del modello di Martinez e Bititci (2001) è stata quindi determinata dalla completezza di tale matrice che permette di analizzare anche i modelli di business sviluppati in seguito ai più recenti cambiamenti del contesto competitivo. La validità della matrice del valore è stata inoltre testata attraverso workshop e casi studio che hanno coinvolto sia grandi che piccole e medie imprese.

L'analisi empirica qui sviluppata ha confermato l'influenza dei modelli di business nei processi di misurazione delle prestazioni. Particolare attenzione meritano i casi C e B. L'azienda C ha introdotto i primi indicatori di prestazioni per supportare il cambiamento del modello di business. Fino a pochi anni fa i due principali punti di forza dell'azienda erano la capacità di offrire prodotti innovativi e di mantenere una buona relazione con i clienti. L'evoluzione del settore di riferimento dell'azienda verificatosi negli ultimi anni ha fatto crescere l'attenzione dei consumatori verso la competitività dei prezzi dei prodotti offerti e la gestione efficiente dei processi produttivi. Lo sviluppo di un adeguato sistema di misurazione delle prestazioni è diventato indispensabile per raccogliere le informazioni necessarie all'implementazione e gestione del nuovo modello di business.

L'azienda B ha sperimentato un'esperienza molto simile. Come è stato accennato sopra, alcuni anni fa l'azienda ha modificato la struttura proprietaria passando da un'azienda "imprenditoriale" ad un'azienda "manageriale". La nuova proprietà ha introdotto un nuovo il modello di business volto a ottimizzare i processi rendendoli semplici per il cliente attraverso innovazioni creative e redditizie. Particolare attenzione è stata data al processo di adempimento dell'ordine, in termini di capacità di coordinare e integrare operazioni eterogenee come produzione e consegna. Il management sintetizza il nuovo modello di business con "Take the hassle away" e dichiara che l'implementazione del nuovo modello di business è stata possibile grazie all'introduzione di un attento monitoraggio delle prestazione aziendali (Fig. 3).

Fig. 3 – Relazione tra modello di business e misurazione delle prestazioni

	Hard	Soft	Proposizione 3 - Quando il modello di business basa su aspetti hard o "semplificatori" aumenta l'importanza di utilizzare un PMS formale a supporto del processo decisionale.
Leadership di prodotto	INNOVATORI Azienda C Azienda D	GESTORI DI MARCA Azienda A	
Eccellenza operativa	LEADER DI PREZZO	"SEMPLIFICATORI" Azienda B	
Relazione con il cliente	INTEGRATORI DI TECNOLOGIA Azienda D	"SOCIALIZZATORI" Azienda C	

Fonte: Martinez e Bititci, 2001

La relazione che sembra emergere tra misurazione delle prestazioni e modello di business è sintetizzata nella proposizione 3 (Fig. 3).

6.4. Cultura organizzativa e misurazione delle prestazioni

L'analisi empirica conferma l'influenza della cultura organizzativa e dello stile di direzione nella misurazione delle prestazioni aziendali. Durante la fase di implementazione tutte le aziende hanno adottato uno stile di direzione "autoritario" e una cultura organizzativa basata sul "potere". Tale stile di direzione sembra aver favorito l'introduzione di un PMS nelle organizzazioni analizzate. Tuttavia superata la fase di implementazione del sistema l'azienda A caratterizzata da una cultura basata sul ruolo ha "ripristinato" lo stile di direzione originario e lo stesso sta avvenendo anche nelle aziende B e D.

Nell'azienda C prevale una cultura basata sulla persona e uno stile di direzione democratico, tuttavia il senior manager adotta uno stile di direzione autoritario per gestire le principali difficoltà di implementazione del PMS.

La natura delle relazione tra misura delle prestazioni e cultura organizzativa è stata analizzata utilizzando il modello sviluppato da Bititci et al. (2006). Tale modello utilizzando il lavoro di Handy (1985) e di Harrison (1987) e il framework proposto da Pheysey (1993:154) individua quattro tipologie di culture organizzative a cui sono associati gli stili di direzione più coerenti, definiti sulla base della letteratura sul tema.

Le aziende oggetto di analisi sono posizionate nel modello preso a riferimento (fig. 4); le relazioni tra misurazione delle prestazioni, cultura organizzativa e stile di direzione sono sintetizzate nella proposizione 4. Tale proposizione è coerente con i risultati della ricerca sviluppata da Bititci et al. (2006).

Fig. 4- Relazione tra cultura organizzativa e misurazione delle prestazioni

<p>ORIENTAMENTO AL RUOLO</p> <p><i>Stile di direzione</i> Empirical Expert Laissez-faire</p>	<p>ORIENTAMENTO AL COMPITO</p> <p><i>Stile di direzione</i> Consultative Rational Achiever Azienda A</p>	<p>Proposizione 4 - L'implementazione di un sistema di misurazione delle prestazioni è favorita da una cultura orientata al potere e dall'adozione, da parte del senior manager, di uno stile di direzione autoritario durante il processo di implementazione.</p>
<p>ORIENTAMENTO AL POTERE</p> <p><i>Stile di direzione</i> Authoritative Autocratic Idealistic Prime-Mover Azienda B e D</p>	<p>ORIENTAMENTO ALLA PERSONA</p> <p><i>Stile di direzione</i> Participative Democratic Existential Team-builder Azienda C</p>	

7. Conclusioni

Il presente studio evidenzia la presenza di quattro fattori capaci di influenzare la misurazione delle prestazioni nelle PMI e sintetizza in proposizioni teoriche le relazioni emerse durante l'analisi empirica di quattro casi studio.

Emerge in modo chiaro l'influenza della struttura di governance sia sulle caratteristiche dei sistemi di misurazione adottati che sull'utilizzo delle informazioni raccolte. La presenza di manager esterni alla struttura proprietaria sembra favorire lo sviluppo di sistemi di gestione in quanto da un lato, i manager esterni alla struttura proprietaria hanno formazione/esperienza professionale manageriale che li rende più sensibili all'utilizzo di sistemi di misurazione delle prestazioni, dall'altro i manager esterni tendono a preferire l'utilizzo di informazioni formalizzate a supporto del processo decisionale per poter "giustificare" alla proprietà le scelte fatte.

Si evidenzia una relazione tra modelli di business e ruolo del misurazione delle prestazioni a supporto dei processi decisionali, ma non emerge chiaramente come il modello di business influenzi le caratteristiche del sistema di misurazione delle prestazioni e viceversa.

L'importanza di un efficace gestione dell'informazione, quale elemento indispensabile all'implementazione di un sistema di misurazione delle prestazioni enfatizzata in letteratura, è stata confermata dall'analisi empirica sviluppata dal gruppo di ricerca. Rispetto a precedenti studi viene però sottolineata l'importanza di sviluppare pratiche manageriale avanzate e la necessità di investire non solo in hardware e software ma anche e soprattutto in risorse umane.

Viene infine confermato il ruolo chiave della cultura organizzativa e in particolare, in linea con lo studio di Bititci et al. (2006) lo stile di direzione autoritario sembra essere quello più adatto in fase di implementazione dei sistemi di misurazione delle prestazioni.

Data la complessità delle relazioni qui esposte e la presenza di possibili reciproci condizionamenti tra i fattori individuati si ritiene indispensabile sviluppare ulteriori ricerche per approfondire lo studio sia dei fattori contingenti che le loro relazioni con i PMS. A tal fine gruppo di ricerca sta sviluppando ulteriori studi empirici su piccole e medie imprese appartenenti al contesto veneto.

*Padova, Università degli Studi
Glasgow, UK, University of Strathclyde
patrizia.garengo@unipd.it*

Bibliografia

- AICPA(2001), Performance Measurement Practices Survey Results, AICPA, New York, NY
- Atkinson A., Waterhouse J. H. (1997), "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, Vol. 38, Issue 3, pp. 25-37
- Barach, Jeffrey A. (1984), "Is There a Cure for the Paralyzed Family Board?", *Sloan Management Review*, Vol. 26, Issue 1, pp. 3-13
- Barnes M., Dickinson T., Coulton L., Dransfield S., Field J., Fisher N., Saunders I., Shaw D. (1998), "A New Approach to Performance Measurement for Small to Medium Enterprises", *Performance Measurement – Theory and Practice* (Conference Proceedings), Vol. 1, Cambridge University, Cambridge, pp. 86-92
- Baskerville R. (2003), "Hofstede never studied culture", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, pp. 1-14
- Bavly D. (1985), "What is the Board Good For", *Long Range Planning*, Vol. 19, Issue 3 pp. 20-26
- Berger P., Luckman, T. (1969), *La Realtà come Costruzione Sociale*, Il Mulino
- Bernardi G. (2003), "La gestione e l'innovazione nelle PMI", in Boldizzoni D., Serio L., *Innovazione e crescita nella piccolo impresa*, Il sole 24 ore, Milano
- Bititci U. S., Carrie, Allan S., McDevitt, L., (1997), "Integrated performance measurement systems: a development guide", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No. 5, pp. 522-534
- Bititci U. S., Nudurupati S.S. (2003), "Impact of IT enabled performance measurement on business and management", *EurOma POMS Conference Proceeding*, Como, Italy, pp. 513- 521
- Bititci U. S., Turner, T., Begemann, C. (2000), "Dynamics of performance measurement systems", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20 No. 6, pp. 692-704
- Bititci U., Mendibil K., Nudurupati S., Garengo P., Turner T., (2006), "Dynamics of performance measurement and organizational culture", *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 26 No. 12, pp. 1325-1350
- Bititci U.S., Nudurupati S., Turner T., Creighton S. (2002), "Developing competitive advantage through Web enabled performance measurement systems", *Control Magazine*, Vol. 27, No. 7, September 2002
- Bititci, U.S. e Carrie, A.S. (1998), "Integrated Performance Measurement Systems: Structures and Relationships", *EPSRC Final Research Report*, Grant No. GR/K 48174, Swindon
- Bourne M. (2001), Implementation Issues, *Hand Book of Performance Measurement*, GEE Publishing Ltd., London
- Bourne, M., Neely, A., (2002), "Performance Measurement system intervention: the impact of parent company initiatives on success and failure", in Neely A. (2004), *Business Performance and measurement*, Cambridge University Press, Cambridge, UK
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox M., Neely, A., Platts, K. (2000), "Designing, implementing and updating performance measurement systems", *International Journal of Operations and production Management*, Vol. 20, No. 7, pp. 754-771
- Bourne, M., Neely, A. (2000), "Why performance measurement interventions succeed and fail", *Proceedings of the 2nd International Conference on Performance Measurement*, Cambridge, pp. 165-73
- Brouthers K., Andriessen F., Nicolaes I. (1998), "Driving blind: strategic decision-making in small companies", *Long Range Planning*, Vol. 31, Issue 1, pp. 130-138
- Brunetti G., Corbetta G. (1998), "Ruolo e funzionamento dei consigli di amministrazione nelle imprese di medie e grandi dimensioni a proprietà familiare" in Airoldi G., Forestieri

G., (a cura di) *Corporate Governance*, Etas, Milano

Buckley J. W., Buckley M. H., Chiang H. F. (1976), *Research Methodology and business decision*, Canada: National Association of Accountants and the Society of Industrial Account of Canada New York

Cadbury A. (1992), *Report of the committee on the financial aspects of corporate governance*, Gee&Co

Cameron Kim S, Quinn Robert E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley Inc., Reading, US.

Chenhall R. H. (2003), "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 pp. 127 – 168

Chennell, A., Dransfield, S., Field, J., Fisher, N., Saunders, I., Shaw, D. (2000), "OPM: A System for Organisational Performance Measurement", In *Proceedings of the Performance Measurement – Past, Present and Future Conference*, Cambridge, 19-21 Luglio

Claver E., Llopis J., González R., Gascó J. L. (2001), "The performance of information system through organization culture", *Information Technology and People*, Vol. 14, No. 3 pp. 247-260

Compagno C. (a cura di) (2003), *Piccole e medie imprese in transizione - Una comparazione internazionale*, Utet Libreria

Corbetta G., Montemerlo D. (a cura di), *The role of Family in Family Business*, Proceedings of the 12th FBN Conference

Corbetta G., Tomaselli S. (1996), "I consigli di amministrazione nelle imprese familiari italiane. Una ricerca empirica sul loro ruolo e sul loro funzionamento", *Economia & Management*, No. 3, pp. 13-25

Danco L.A., Jonovic D. J. (1981), *Outside Directors in the Family Owned Business*, The University Press, Cleveland

De Waal, A.A. (2002), "The role of behavioural factors in the successful implementation and use of performance management systems", in Neely A. D., Walters A., Austin R (eds), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Centre for business Performance, Cranfield School of Management

Easterby-Smith M., Thorpe R., Lowe A. (2002), *Management Research, An introduction*, SAGE Publications, Second Edition

Eisenhardt, K. (1989), "Building theories from case-study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4., pp. 116-121

Fama E. F., Jensen M. C. (1983), "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economic*, Vol. 26 pp. 3127-3349

Fitzgerald L., Johnson R., Brignall S., Silvestro R., Voss C. (1991), *Performance Measurement in Service Businesses*, CIMA, London

Forbes, D., Milliken, F. (1999) "Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision making groups", *Academy of Management Review*, Vol. 24: pp. 489 – 505

Franco M, Bourne M. (2003), "Factors that play a role in managing through measures", *Management Decision*, Vol. 41, No. 8, pp. 698-710.

Garengo P., Biazzo S., Bititci U. (2005), "Performance Measurement Systems in SMEs: a review for a research agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7 , No. 1, pp. 25-47

Garengo P., Biazzo S., Simonetti, A., Bernardi, G. (2005b), "A benchmarking tool for organizational development in SMEs", *TQM Magazine*, Vol. 17, No. 5, pp. 440-455

Haag S., Cummings M., McCubbrey D.J. (2002), *Management information systems for the Information Age*, Third edition, McGraw-Hill Companies

Handy, CB (1985), *Understanding Organisations*, Harmondsworth: Penguin Harkness
Hansen O., Søndergaard B., Meredith S. (2002), "Environmental Innovations in Small and

Medium Sized Enterprises”, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 14, No. 1

Harrison R. (1987), *Organization, culture and quality of service: a strategy for releasing love in the workplace*, Association for Management Education and Development, London

Harrison Graeme L., McKinnon Jill L. (1999), “Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state”, *Accounting, Organizations and Society* Vol. 24 No. 5/6 pp. 483-506

Ho S. and McKay R.B. (2002), “Balanced scorecard: two perspectives”, *The CPA Journal*, Vol. 72 No. 3, pp. 20-25

Holloway J. (2001), “Investigating the impact of performance measurement”, *Business Performance measurement*, Vol. 3 pp. 167-180

Hudson M., Smart P.A., Bourne, M. (2001), “Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No 8, pp. 1096 – 1115

Industriali Veneto S.I.A.V. (a cura di – 2003), *Competenze per lo sviluppo – La relazione tra organizzazione e processi nelle PMI*, Franco Angeli, Milano

Industriali Veneto S.I.A.V. (a cura di – 2004) *Formazione continua e innovazione*, Franco Angeli, Milano

Jensen M. C., Meckling W. H. (1976). “Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 pp. 305-360

Johnston, R., Brignall, S. and Fitzgerald, L. (2002), “Good enough performance measurement: a trade-off between activity and action”, *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 53 No. 3, pp. 256-62

Kaplan, R., Norton, D. (1992), “The Balanced Scorecard: The Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 71-79

Kaplan, R., Norton, D. (1996), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Jan-Feb. pp. 75-85

Kaplan, R., Norton, D. (2001), *The strategy focused organization*, Harvard Business School Press, Boston

Laitinen, E. K. (2002), “A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology Companies”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, pp. 65-99.

Langfield-Smith K. (1997), “Management Control Systems and Strategy: a Critical Review”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 207-232

Lebas M., Weigenstein J. (1986), “Management control: the roles of rules, markets and culture”, *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 3 pp. 259-272

Lingle, J.H.; Schiemann, W.A. (1996), “From Balanced Scorecard to strategic gauges: is measurement worth it?”, *Management Review*, Vol. 85, No. 3, pp. 56-62

Lynch R., Cross K. (1991), *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*, 2nd Ed Cambridge, Blackwell Publishers Inc.

Magretta J. (2002), “Why business model matter”, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 5, pp. 86-92

Martinez V., Bititci U. (2001), “The value Matrix and its evolution”, EurOMA Conference Proceedings, Bath UK June 3-5th Vol. 1 pp. 118-130

Meredith J. (1993), “Theory building through conceptual methods”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 3-11

Montemerlo D. (2000), *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire il rapporto tra proprietà e impresa*, EGEA, Milano

Neely A., Adams C., Kennerley M. (2002), *The performance Prism: the scorecard for measuring and managing stakeholder relationship*, Prentice Hall

Neely, A. Mills, J. , Platts, K., Gregory M., Richards, H., (1994), “Realizing Strategy through Measurement”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 140-152

Nudurupati S. S. (2003), *Management and Business Implications of IT-supported*

Performance Measurement, PhD Thesis, University of Strathclyde, UK

OECD (1999), "OECD Principles of Corporate Governance" OECD Publication Service, Paris

Orlikowski W. J. (2000), "Managing use not technology: a view from the trenches" – Mastering Information Management edited by Marchand D., Davenport T. and Dickson T. Financial Times, Prentice Hall, London

Otley D. (1999), "Performance management: a framework for management control systems research", *Management Accounting Research*, Vol. 10 Issue 4, pp 363-382

Pettigrew A. (1988), "Longitudinal field research on change: theory and practice", National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organizations, Austin

Pheysey Diana C. (1993), *Organizational Cultures. Types and Transformation*, Routledge, London

Rosenstein J (1987), "Why don't U.S. board get more involvement in strategy", *Long Range Planning*, Vol. 20 Issue 3 pp. 20-34

Schein E. H. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass

Scott M., Bruce R. (1987), "Five stage of growth in small business", *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 3 pp. 45-52

Simons R. (1995), Levels of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, *Harvard Business School Press*, Boston

Stake R.E. (1995), *The art of case study research*, Sage Publication

Strauss A., Corbin J. (1990), *Basics of qualitative research grounded theory procedures and techniques*, Sage Publication, London

Tashakori A., Boulton W. (1985) "A look at the board's role in planning", *The Journal of Business strategy*, Vol. 3, Issue 3, pp. 64-70

The Conference Board (1999), *Aligning Strategic Performance Measures and Results*, Conference Board, New York.

Tonchia S. (2001), "Linking performance measurement systems to strategic and organizational choices", *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 2, No. 1/2/3, pp. 15-29

Ward J. (1992), *Creating Effective Board for Private Enterprise*, Jossey Bass Publishers, San Francisco

Yin, R.K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA

Zahra S. A., Pearce J. A. (1989), "Board of Directors and corporate financial Performance: a review and integrative model", *Journal of management*, Vol. 15 pp. 291 - 334

Zahra S.A., Neubaum D.O., Huse M. (2000), "Entrepreneurship in Medium Sized Firm: Exploring the effects of Ownership and Governance systems", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 5, pp. 947 - 976

Abstract

Recent researches give a key role to measurement of performance for the development of SMEs management. The aim of this paper is to present both literature focusing on this topic and empirical studies focusing on main factors that influence SMEs performance.

Riassunto

La letteratura propone numerose ricerche sui sistemi di misurazione delle prestazioni, dando però una scarsa attenzione alla dimensione d'impresa. Recenti studi riconoscono alla misurazione delle prestazioni un ruolo chiave per lo sviluppo manageriale delle piccole e medie imprese (PMI). L'obiettivo del presente articolo è di contribuire alla ricerca sviluppata in questa area di studio, integrando la letteratura sul tema con un'analisi empirica focalizzata su alcuni dei principali fattori che influenzano la misurazione delle prestazioni nelle imprese di minore dimensione. Lo studio individua quattro fattori situazionali e sintetizza in proposizioni teoriche derivanti da ricerca empirica la relazione tra tali fattori e la misurazione delle prestazioni.