



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in
Amministrazione
Finanza e
Controllo

Tesi di Laurea

Matrice di Coerenza
Strategica e
Performance Aziendali

Relatore

Ch. Prof. Maurizio Massaro

Correlatore

Ch. Prof. Carlo Bagnoli

Laureando

Gianluca Zorzi

Matricola 857411

Anno Accademico

2020 / 2021

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I	
LE MAPPE STRATEGICHE E LA COERENZA STRATEGICA	3
1.1 Le Mappe Strategiche	4
1.1.1 <i>La storia e la definizione di Strategia</i>	4
1.1.2 <i>La mappatura di una Strategia</i>	5
1.1.3 <i>La composizione della Strategy Map</i>	8
1.1.4 <i>Il Business Model Canvas</i>	13
1.1.5 <i>Il Tetraedro del valore</i>	15
1.2 La Coerenza Strategica	17
1.2.1 <i>Il concetto di “fit”</i>	17
1.2.2 <i>La Matrice di Coerenza Strategica</i>	18
1.2.3 <i>Le Strategie</i>	20
1.2.4 <i>Il Business Model</i>	28
1.2.5 <i>Il Profit Model</i>	53
Le Conclusioni di Capitolo	58
CAPITOLO II	
LA MISURAZIONE	59
2.1 L’Implementazione della Strategia	60
2.2 La Misurazione delle Performance Aziendali	66
2.2.1 <i>La storia della misurazione</i>	67
2.2.2 <i>La misurazione economica per le decisioni</i>	70
2.3 I Sistemi di Misurazione delle Performance	72
2.3.1 <i>La misurazione monodimensionale della performance</i>	73
2.3.2 <i>La misurazione multidimensionale della performance</i>	77
2.3.3 <i>La Pirami S.M.A.R.T.</i>	78
2.3.4 <i>Il Prisma della Performance</i>	80
2.3.5 <i>Lo Skandia Navigator</i>	83
2.3.6 <i>L’Albero della performance</i>	88
2.3.7 <i>Il Tableau Du Bord</i>	89
2.4 Le Critiche ai Modelli Multidimensionali	91
2.4.1 <i>La mancanza di consenso tra le dimensioni ed il fit</i>	92
2.4.2 <i>La reale misurazione dei sistemi multidimensionali</i>	94
Le Conclusioni di Capitolo	96
CAPITOLO III	
LA METODOLOGIA DEL NUOVO MODELLO	97
3.1 L’Introduzione al Modello	98
3.2 La Content Analysis	100
3.2.1 <i>La trasformazione della Content Analysis</i>	102
3.2.3 <i>Il Framework della Content Analysis</i>	106
3.3 L’Applicazione Della Content Analysis	112
3.3.1 <i>L’approccio Quantitativo</i>	113
3.3.2 <i>L’approccio Qualitativo</i>	116
3.3.3 <i>La Content Analysis sui blocchi della Matrice</i>	118

3.4 Il Processo Di Ricerca E Codifica	120
3.4.1 <i>La codifica Delle metriche</i>	121
3.4.2 <i>Lo schema di riferimento delle metriche</i>	125
3.5 Il Processo Di Rappresentazione.....	129
Le Conclusioni Di Capitolo.....	131
<i>CAPITOLO IV</i>	
<i>I RISULTATI</i>.....	<i>133</i>
4.1 Il Risultato Della Codifica Primaria.....	134
4.2 La Matrice di Coerenza Economico Finanziaria.....	136
4.2.1 <i>Le Strategy quantitative</i>	136
4.2.2 <i>Il Business Model quantitativo</i>	141
4.2.3 <i>Il Profit Model quantitativo</i>	158
Le Conclusioni Di Capitolo.....	159
<i>CAPITOLO V</i>	
<i>L'APPLICAZIONE DEL MODELLO</i>.....	<i>161</i>
5.1 La Matrice Di Coerenza Strategica Di Everel Group S.P.A.	162
5.1.1 <i>Introduzione dell'organizzazione</i>	162
5.1.2 <i>La Matrice Qualitativa</i>	165
5.2 La Matrice Di Coerenza Eco-Fin Di Everel Group S.P.A.....	171
5.2.1 <i>L'analisi Per Kpi</i>	171
5.2.2 <i>L'analisi Leximancer</i>	186
5.2.3 <i>I risultati ottenuti</i>	192
Le Conclusioni Di Capitolo.....	195
<i>CONCLUSIONI</i>.....	<i>197</i>
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	<i>200</i>
<i>SITOGRAFIA</i>.....	<i>212</i>
<i>APPENDICE A</i>.....	<i>214</i>
<i>APPENDICE B</i>.....	<i>231</i>
<i>RINGRAZIAMENTI</i>	<i>327</i>

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni gli sviluppi tecnologici, la globalizzazione e la spietata competitività aziendale hanno portato le organizzazioni a dover ridefinire i cardini strategici su cui ci si poggiava fino a poco più di 30 anni fa. La contrazione dello spazio-tempo ed il forte mutamento delle condizioni in cui le organizzazioni devono operare implicano come le stesse debbano riuscire a tenere il passo in un contesto in rapido sviluppo con tutti i rischi e le opportunità che ne conseguono. Da tali presupposti risulta intuibile come la gestione strategica aziendale nel corso degli anni abbia ottenuto importanza sempre crescente: solo una corretta definizione di strategia e la relativa implementazione può permettere alle aziende di creare vantaggio competitivo sostenibile a lungo termine.

Il primo capitolo introduce inizialmente il concetto di Strategia e la sua evoluzione nel corso degli anni, per giungere al mutamento delle condizioni che possono creare vantaggio competitivo. Il mantenimento di sistemi di misurazione di performance monodimensionale basati su sistemi di contabilità finanziaria, assieme al crescente ruolo degli *Intangibles*, implica come l'attenzione, principalmente rivolta verso misure finanziarie di breve termine, dovesse invece dirigersi verso investimenti e gestione di attività immateriali, che forniscono le basi per il futuro vantaggio competitivo. La *Balanced Scorecard*, finalizzata a colmare questa zona grigia, in breve tempo passò dalla misurazione delle performance alla misurazione della strategia, grazie ai collegamenti di causa-effetto, ottenendo così una rappresentazione visiva immediata di nessi di causalità: la *Strategy map*.

Tra le molteplici rappresentazioni riproposte nel Capitolo 1 ne è stata approfondita una, la Matrice di Coerenza Strategica, che associa la verticalizzazione dei blocchi di cui si compone con la possibilità di definire la Coerenza Strategica dell'organizzazione che si intende analizzare sulla base di una serie di domande poste al management.

La manchevolezza di un sistema di misurazione puntuale di performance introduce il Capitolo 2 finalizzato all'analisi dei sistemi di misurazione multidimensionale. Dopo una rapida introduzione sulla storia della misurazione e sui principali modelli di misurazione multidimensionale, vengono proposte le principali critiche focalizzate sulla mancanza di consenso tra le dimensioni delle prestazioni aziendali e su ciò che realmente misurano tali elaborati. L'aspra critica che vede come tali sistemi risultino essere rappresentazioni di potenzialità piuttosto che di misurazione puntuale, data di fatto la mancanza di una

proposta preordinata di metriche, apre la possibilità d'analisi di un proprio sistema di misurazione multidimensionale applicato alla Matrice di Coerenza Strategica, finalizzato alla conversione dei blocchi di cui si compone la stessa in un insieme predefinito di indicatori.

Nel Capitolo 3, dopo la contestualizzazione sulla Content Analysis e sulle proprie metodologie quantitative e qualitative, segue una prima partizione dei blocchi sulla base dell'analisi proposta: i *Key Performance Indicators* per i blocchi "quantitativi" e l'analisi *Leximancer* per quelli più "qualitativi". Segue il processo di codifica e di rappresentazione al fine di riportare i risultati nel Capitolo 4. L'obiettivo di tale capitolo, ma più in generale dell'intero elaborato, risulta essere quello di convertire le domande qualitative poste al management in indicatori quantitativi puntuali, eliminando così tutta la variabilità data dalle risposte fornite dall'organizzazione.

Al fine di testare il nuovo modello di Matrice Economico Finanziaria si propone nell'ultima parte di questo elaborato l'analisi di Coerenza Eco-Fin di Everel Group S.p.A. L'analisi dalle metriche elaborate nel Capitolo 4, classificate secondo logica "interna" ed "esterna" definita dal reperimento dei dati da bilancio, apre l'analisi in comparazione con determinati competitors. Grazie al portale A.I.D.A. sarà dunque possibile relazionare il valore della metrica dell'impresa target rispetto ad un insieme di imprese selezionate. L'analisi ottenuta grazie alla rappresentazione secondo decili di area per i Kpi porterà ad un risultato fortemente innovativo: valutare la Coerenza Strategica delle proprie strategie in un ambiente non più interno e circoscritto alla propria organizzazione, bensì esterno in comparazione con altre organizzazioni, oltre a fornire una proposta di sistema di misurazione multidimensionale costruita su misura per ciascun blocco di cui la Matrice di Coerenza Strategica si compone.

CAPITOLO I

LE MAPPE STRATEGICHE E LA COERENZA STRATEGICA

La strategia aziendale è il modello di decisione di un'azienda che determina e rivela i suoi obiettivi, scopi o traguardi, e che produce le principali politiche e piani per il raggiungimento di tali obiettivi, definendo la gamma di attività che l'azienda deve perseguire, il tipo di attività economica e organizzazione umana che è o intende essere. La strategia aziendale, inoltre, analizza e definisce la natura del contributo economico e non economico che intende dare ai suoi azionisti, dipendenti, clienti e comunità. In un'organizzazione di qualsiasi dimensione, la “*Corporate Strategy*” si applica all'intera impresa, mentre la “*Business Strategy*” definisce la scelta del prodotto o del servizio e del mercato delle singole attività all'interno dell'azienda. La strategia aziendale è la determinazione di come un'azienda focalizzerà le risorse per convertire la competenza distintiva in vantaggio competitivo (Foss, N.J. 1997). Entrambe possono essere definite come il risultato di un continuo processo di gestione strategica. Tuttavia, tale processo di esecuzione ed implementazione solitamente riceve molta meno attenzione rispetto al processo di creazione della strategia stessa: le motivazioni sono molteplici, ma una tra tutte è la difficoltà di “misurare la strategia”.

Come definito da Scholey, C. (2005) è ampiamente accettato che non è possibile gestire ciò che non si può misurare. Uno strumento che è stato ampiamente utilizzato dall'inizio degli anni '90 per risolvere il problema misurativo è la *Balanced Scorecard*. La *Balanced Scorecard* si è dimostrata estremamente utile nell'esecuzione della strategia aiutando migliaia di aziende a definire misure concrete e specifiche. Pur beneficiando immensamente dell'adozione di questo strumento, molteplici aziende sono giunte ad un'altra conclusione: non è possibile misurare ciò che non è possibile descrivere. È necessario prima descrivere la strategia, quindi misurare la strategia ed infine gestirla in base alle misurazioni. La rappresentazione visiva immediata di relazioni indicanti la causalità delle diverse dimensioni della *Balanced Scorecard* ha permesso lo sviluppo di uno strumento in grado di “misurare la strategia”, la *Strategy Map* (Kaplan R.S. e Norton D.P., 2004).

Nella prima parte di questo capito, dopo una rapida introduzione del concetto di strategia, si delineano le principali caratteristiche delle Strategy Maps. L'introduzione delle mappe

strategiche apre lo sviluppo, nella parte successiva, di molteplici rappresentazioni che seguono la medesima logica di collegamenti causali: una tra tutte, la Matrice di Coerenza Strategica, che unisce i rapporti di causa-effetto alla coerenza di una strategia rispetto al proprio *Business Model*.

1.1 Le Mappe Strategiche

1.1.1 La storia e la definizione di Strategia

L'etimologia della parola “*strategia*” deriva dal greco antico “*stratēgia [στρατηγία]*” che significa “*condottiero di esercito*”, “*generale di corpo d’armata*” ed è collegata all’area semantica della scienza dei movimenti di un battaglione in operazioni militari: tale definizione è riportata da Etimo, uno dei più famosi dizionari etimologici. Pertanto, la strategia ha in effetti un vero legame storico con la deliberazione, le azioni, la leadership e la guerra.

Con oltre due millenni che allontanano la parola dalle origini, la parola strategia ha avuto più significati, ma senza mai perdere le sue radici semantiche. Nel VI secolo a.C., lo stratega militare cinese Sun Tsu scrisse “*The Art of War*” (孫子兵法 o Sūn Zǐ Bīng Fǎ), uno, e forse il più importante, dei primi trattati militari di strategia mai realizzati.

Questo trattato divenne il testo di base per la strategia militare in Asia e un riferimento influente per l’esercito Orientale. Nel corso del tempo, il lavoro di Tsu ha esteso la sua influenza al di fuori del mondo militare e ha motivato generazioni di manager e strateghi di successo nel mondo degli affari. Il trattato sottolinea l'importanza del posizionamento nella strategia, e tale posizione è influenzata sia dalle condizioni oggettive dell'ambiente fisico che dalle opinioni soggettive degli attori competitivi all'interno di quell'ambiente.

Tsu pensava alla strategia non come un piano d'azione dettagliato ma come una rapida risposta a condizioni mutevoli. Dal suo punto di vista, Tsu suggerisce che la pianificazione è efficace solo in ambienti stabili, poiché attenersi a un piano in condizioni mutevoli solleverà conflitti inaspettati; una delle idee di Sun Tzu che ha numerose applicazioni aziendali è che vincere una battaglia senza combattere è il modo migliore per vincere (Jofre S., 2011).

Parallelamente il concetto di strategia nel mondo Occidentale venne associato alle conquiste di Alessandro Magno e poi agli eserciti romani, i cui risultati erano in gran parte dovuti alle loro capacità organizzative. In tale momento storico la “strategia” venne associata alla politica, alla gestione del territorio ed alla retorica.

Le origini della parola “strategia” derivano anche da Omero e successivamente Virgilio che, nell’ *“Odissea”* e ne *“Il libro dell’Eneide”*, riportano probabilmente l’esempio più lampante di strategia di tutti i tempi: il cavallo di Troia. Secondo la leggenda, i soldati greci volevano trovare un modo per entrare attraverso le porte di Troia ed attaccare la città dall’interno. Hanno ideato quindi uno stratagemma che prevedeva la creazione di un gigantesco cavallo di legno, per poi nascondere i soldati all’interno del cavallo e offrirlo ai Troiani come regalo (Freedman L., 2015).

Con un salto temporale di oltre due secoli, dopo diverse declinazioni, il concetto di strategia si è evoluto nel campo della conoscenza della gestione strategica, finendo per ritagliarsi un proprio ruolo in ambito accademico e aziendale (Dress G. e al., 2007).

Generalmente la natura umana tenta di trovare una definizione per ogni concetto, tuttavia il campo della gestione strategica non può permettersi di fare affidamento su un’unica definizione di “strategia”. Il riconoscimento esplicito di più definizioni può aiutare sia i professionisti che i ricercatori a destreggiarsi in questo difficile campo. Oggi tutto è strategia: la pianificazione è strategia, le partnership sono strategiche, come le decisioni e le risorse. È possibile citare la parola ‘ strategia ‘ in tutte le declinazioni possibili della vita quotidiana di un’azienda.

Considerando che una definizione unica che possa racchiudere pienamente il significato intrinseco di “strategia” non possa esistere, la definizione di Henry Mintzberg (1987) è tanto concisa, quanto efficace: “La strategia è una guida esplicita al comportamento futuro”. L’importanza della strategia aziendale è importante quasi quanto l’azienda stessa, essa ne chiarisce il senso e ne giustifica l’esistenza. La strategia è un mezzo per raggiungere un fine, ossia risultati aziendali favorevoli. Quando si pensa alla strategia, si rinvia il pensiero alla pianificazione, allo studio della situazione, alla definizione di un obiettivo ed al tracciato di un percorso per arrivarci (Reeves M. e Haanaes K., 2015). Avere una strategia suggerisce la capacità di guardare in alto, dal breve termine ed il banale per vedere il lungo termine e l’essenziale, per affrontare le cause piuttosto che i sintomi, per vedere i boschi piuttosto che gli alberi (Freedman L., 2015).

1.1.2 La mappatura di una Strategia

Data la fondamentale importanza che riveste la strategia aziendale, i manager dedicano tempo, energia e risorse per mettere a punto quest’ultima. In un’ottica di lungo periodo i dirigenti fanno proprie le riflessioni dei guru del management e chiedono consiglio ai migliori consulenti aziendali. L’attuazione di una nuova strategia è spesso condotta con

grande enfasi se non fosse per il fatto che sfortunatamente, dopo pochi anni, molte aziende scoprono di non aver "rivoluzionato il settore" o "di non essere diventato un leader globale" come previsto dai loro piani.

Una delle cause principali della mancanza di obiettivi strategici è che i leader non investono la stessa quantità di tempo, energia e risorse nella gestione dell'attuazione della strategia come nella definizione della stessa. Inoltre, non si rendono conto che la gestione dell'esecuzione della strategia richiede processi di gestione ben orchestrati: lasciare che i processi aziendali esistenti seguano il corso non guiderà la trasformazione richiesta. Quindi, affinché le aziende e le unità aziendali possano raggiungere le ambizioni audaci dichiarate nelle loro strategie, devono gestire con attenzione il modo in cui essa viene implementata (Getz G. e Lee J., 2011). Tornando alla nascita del concetto di "strategia", caratterizzato dal forte carattere militare, si immagina un generale d'armata che porta le proprie truppe in territorio nemico; è chiaramente necessario disporre di una mappa dettagliata che evidenzia le città, i villaggi, il paesaggio, i corsi d'acqua, le strutture chiave come ponti, tunnel, strade. Senza tali informazioni sarebbe difficile dare direttive ai propri sottoposti. Si pensi poi ad una rotta commerciale via mare dove il comandante è privato non solo di navigatori di ultima generazione ma anche solo di una mappa. Tale metafora rispecchia il ruolo dirigenziale che informa i propri dipendenti circa la strategia da attuare ma con un carattere limitato e privo di lungimiranza. Aldilà del carattere aziendale, qualsiasi organizzazione ha bisogno di strumenti che indichino non solo la strategia ma anche i processi e i sistemi finalizzati alla strategia stessa (Kaplan R.S. e Norton D.P., 2004).

Nonostante la considerevole ricerca nelle aree della strategia e della gestione delle prestazioni, c'è ancora bisogno di una descrizione esplicita e basata sui processi per verificare come i manager, a tutti i livelli, possano contribuire alla gestione dell'incertezza strategica, in modo tale da mitigare il rischio e indirizzare la propria azienda verso opportunità emergenti (Raynor M., 2007). Per comprendere le *Strategy Maps* è necessario fare una contestualizzazione in merito alla partizione del periodo storico in "era industriale" ed "era digitale" di Kaplan, R.S. e Norton D.P. (2000):

- Con "era industriale" si intende l'era in cui le aziende creavano valore trasformando le materie prime in prodotti finiti. L'economia era basata principalmente su beni materiali (inventario, terreni, fabbriche e attrezzature) e un'organizzazione poteva descrivere e documentare la propria strategia aziendale utilizzando strumenti finanziari come libri contabili, conti economici e bilanci;

- Nell'era dell'informazione, invece, le aziende devono creare e implementare sempre più risorse immateriali, ad esempio le relazioni con i clienti, capacità e conoscenze dei dipendenti, tecnologie informatiche ed una cultura aziendale che incoraggi l'innovazione, la risoluzione dei problemi e miglioramenti organizzativi generali.

Verso gli inizi degli anni '90 si credeva che quest'ultima fosse basata principalmente sulla conoscenza dei dipendenti e della tecnologia informatica, e che stesse diventando sempre più importante per il successo competitivo delle aziende. I principali sistemi di misurazione delle aziende, tuttavia, rimasero i sistemi di contabilità finanziaria, che consideravano gli investimenti in capacità dei dipendenti, database, sistemi informativi, relazioni con i clienti, qualità, processi reattivi e prodotti e servizi innovativi come spese nel periodo in cui erano sostenuti. Tali sistemi però non fornivano le basi per misurare e gestire il valore creato migliorando le capacità delle risorse immateriali di un'organizzazione. Si credeva infatti che dirigenti e dipendenti prestassero attenzione a ciò che si poteva misurare e che le persone non potessero gestire bene ciò che non potevano misurare. Di conseguenza, l'attenzione e gli sforzi dei dirigenti si sono concentrati eccessivamente sull'influenzare le misure finanziarie a breve termine e limitatamente sull'investimento e la gestione delle attività immateriali, che forniscono le basi per il futuro successo finanziario.

Senza un sistema di misurazione delle prestazioni "migliorato", i dirigenti non svilupperebbero e mobiliterebbero i loro *assets* immateriali in modo efficace, perdendo così importanti opportunità di creazione di valore. Si introduce in questo contesto il concetto delle misurazioni della *Balanced Scorecard* (Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 1992). Mantenendo le misure finanziarie per riassumere i risultati delle azioni intraprese in precedenza e integrandole con misure non finanziarie in tre prospettive aggiuntive, cioè clienti, processi interni e apprendimento/crescita (che rappresentavano i driver e la guida degli indicatori della performance finanziaria), nasce la *Balanced Scorecard* (Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 2004).

Sintetizzare la *Balanced Scorecard* significa rappresentare la conoscenza, le abilità e i sistemi di cui i dipendenti hanno bisogno (*apprendimento*) per innovare e costruire la giusta strategia e puntare all'efficienza (*processi interni*) che potranno fornire un particolare valore al mercato (*i clienti*), il cui risultato sarà un maggior valore per gli azionisti (*misure finanziarie*) (Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 2000). Vi era dunque una duplice sfida: come muovere il proprio capitale umano e capitale relazionale/informativo

e come trasformare le proprie realtà aziendali in nuove strategie. Il ruolo cardine della *Balanced Scorecard* è stato dunque quello di allineare tutte le loro risorse organizzative, team esecutivi, unità aziendali, gruppi di supporto, tecnologia informatica e reclutamento, formazione dei dipendenti, per concentrarsi intensamente sull'attuazione delle strategie (Kaplan R.S. e Norton D.P., 2001). Tuttavia, la *Balanced Scorecard* può fallire nel trasmettere strategie se viene intesa solo come una raccolta di misurazioni delle prestazioni senza la logica del modello di business sottostante (Lueg R., 2015).

Il successivo lavoro di Kaplan e Norton ha portato ad un risultato notevole passando dalla gestione interna alla gestione strategica; la focalizzazione sugli obiettivi ha portato ad una svolta: gli obiettivi dovrebbero essere collegati in relazioni di causa-effetto. Tali relazioni esplicite di causa ed effetto tra gli obiettivi nella prospettiva della *Balanced Scorecard* introducono un diagramma comune: la mappa strategica.

La mappa strategica si è rivelata un'innovazione importante quanto la stessa *Balanced Scorecard* originale (Kaplan R.S. e Norton D.P., 2004). Se gli indicatori finanziari, cosiddetti *ex-post*, possono generalmente quantificare la performance passata dell'organizzazione, solo la *strategia*, definita come al paragrafo 1 "la guida esplicita al comportamento futuro" (Mintzberg H., 1987), può essere la chiave di lettura per l'andamento venturo. Se la rivoluzione della *Balanced Scorecard* è stata quella di "poter misurare ciò che prima non sembrava misurabile", i driver, la rivoluzione della *Strategy Map* è quella di poter misurare la strategia.

1.1.3 La composizione della Strategy Map

La *Strategy Map* è presto diventata uno strumento imprescindibile al management di grandi organizzazioni grazie alla sua chiarezza e semplicità. Esplicitare gli obiettivi ed offrire ai dipendenti una visione sul modo in cui il loro lavoro è correlato agli obiettivi aziendali consentendo un lavoro coordinato può rappresentare un driver di successo per l'azienda. Le mappe poi, rappresentando uno strumento visivo immediato, forniscono una rappresentazione degli obiettivi critici di un'azienda e delle relazioni cruciali tra loro che guidano la performance.

La *Balanced Scorecard* originale, inizialmente proposta per migliorare la misurazione delle risorse immateriali di un'organizzazione, da cui deriva la *Strategy Map*, può essere un potente strumento per descrivere e attuare la strategia di un'organizzazione. Il modello a quattro prospettive per descrivere la strategia di creazione di valore di un'organizzazione

fornisce un linguaggio che i team esecutivi possono utilizzare per discutere la direzione e le priorità delle loro imprese (Kaplan R.S. e Norton D.P., 2004):

1. PROSPETTIVA FINANZIARIA → questa prima prospettiva considera la strategia finanziaria che una determinata organizzazione persegue, ovvero il modo attraverso cui essa intende generare una crescita sostenibile del valore per i propri azionisti. Nel delineare la propria strategia finanziaria, un'organizzazione può far leva su due aspetti: *la crescita dei ricavi e la produttività*.

- La *crescita dei ricavi* può essere realizzata in due modi: 1) l'incremento delle vendite può derivare dall'offerta di nuovi prodotti, in nuovi mercati a nuovi clienti; 2) l'aumento delle vendite può essere realizzato attraverso una maggiore fidelizzazione dei clienti esistenti.
- Anche l'aumento della *produttività* può essere realizzato principalmente in due modi: 1) attraverso un impiego efficiente delle risorse che permetta di ridurre il capitale circolante e quello fisso, che sono necessari per supportare un determinato livello di attività; 2) mediante un miglioramento della struttura dei costi dell'organizzazione (riduzione delle spese dirette e indirette).

La mappa strategica permette di individuare interessanti opportunità che consentono di dare slancio alle proprie *performance* finanziarie sotto entrambi gli aspetti: ciò permette di non trascurare l'aspetto inerente alla crescita dei ricavi che, generalmente, tende a produrre risultati successivamente rispetto alla strategia di produttività. Riuscire a bilanciare entrambi gli aspetti permette di evitare che le decisioni inerenti alla riduzione dei costi e all'utilizzo più efficiente delle risorse non si ripercuotano negativamente sulle opportunità di crescita.

2. PROSPETTIVA CLIENTI → Il miglioramento delle proprie *performance* finanziarie è in gran parte legato al successo con i propri clienti mirati. La prospettiva dei clienti si pone l'obiettivo centrale di definire la proposta di valore per segmenti di mercato mirati. La proposta di valore è considerata il fulcro di qualsiasi strategia aziendale, in quanto racchiude il modo attraverso cui l'organizzazione intende distinguersi dai propri *competitor* per attrarre, mantenere e fidelizzare i propri clienti. Essa, inoltre, consente di collegare i processi interni a migliori risultati con la clientela.

I tre fattori di differenziazione tra cui viene definita la proposta di valore sono: 1) *l'eccellenza operativa*, ovvero la capacità di eccellere in termini di qualità, prezzi

competitivi, selezione dei prodotti, veloce evasione degli ordini e consegna in tempi rapidi; 2) *l'intimità con il cliente*, ovvero la capacità di instaurare relazioni forti e di qualità con i propri clienti, nonché la capacità di offrire loro ampia scelta e un servizio impeccabile; 3) *la leadership di prodotto*, ovvero la capacità di offrire prodotti con funzionalità, caratteristiche e prestazioni di qualità superiore alla media rispetto ai prodotti dei competitor.

L'obiettivo delle organizzazioni dovrebbe essere quello di eccellere in una delle tre aree, mantenendo gli *standard* di soglia nelle altre due. La definizione della propria proposta di valore permette di comprendere verso quali classi e quali tipi di clienti un'organizzazione deve rivolgersi.

3. PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI → Il ruolo dei processi interni è quello di creare e fornire la proposta di valore per i clienti. Quando un'organizzazione possiede una chiara visione dei suoi clienti e delle prospettive finanziarie, può procedere all'individuazione dei mezzi che intende utilizzare per realizzare la proposta di valore differenziata per i propri clienti e per ottenere dei miglioramenti della produttività, così da raggiungere i propri obiettivi finanziari. Ne deriva che la *performance* dei processi interni è considerata un importante indicatore di quelli che saranno i miglioramenti nei risultati finanziari.

La prospettiva del processo interno prevede la presenza di quattro tipologie di processi: 1) innovare attraverso l'offerta di nuovi prodotti e servizi ed espandere la propria offerta in nuovi mercati e presso nuovi segmenti di clientela; 2) rafforzare le relazioni con i propri clienti esistenti attraverso l'aumento del valore offerto loro; 3) raggiungere l'eccellenza operativa attraverso il miglioramento della gestione della catena di fornitura, la riduzione dei costi, l'aumento della qualità, la riduzione del tempo di ciclo dei processi interni, l'utilizzo efficiente delle risorse e una migliore gestione della capacità produttiva; 4) stabilire solide ed efficaci relazioni con gli *stakeholder* esterni.

Alla base delle difficoltà legate all'implementazione delle proprie strategie di crescita spesso vi è il disallineamento tra la strategia adottata e il modo in cui questa viene misurata: strategie che si basano sull'innovazione o sullo sviluppo di solide relazioni con i propri clienti non possono essere valutate unicamente dal punto di vista dei costi e della qualità delle loro operazioni, trascurando l'aspetto legato alle innovazioni o ai processi di gestione della domanda.

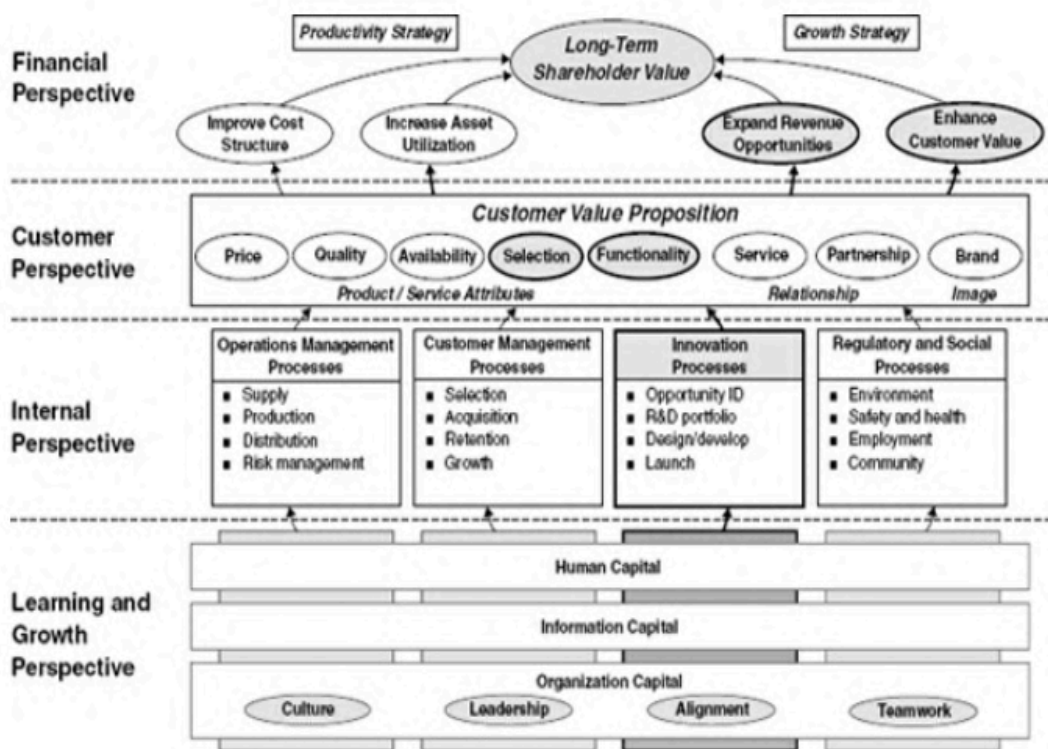
Generalmente i vantaggi finanziari derivanti dal miglioramento dei processi aziendali si manifestano per fasi: i risparmi inerenti ai costi derivanti da una maggiore efficienza operativa e dall'implementazione dei processi creano vantaggi a breve termine; la crescita dei ricavi, raggiungibile a seguito del rafforzamento delle relazioni con i propri clienti, si manifesta nel medio termine; l'aumento dell'innovazione può produrre entrate nel lungo periodo e miglioramenti dei margini.

Ne deriva che una strategia per essere completa dovrebbe includere la generazione di rendimenti derivanti da tutti e tre questi processi interni.

4. PROSPETTIVA CRESCITA ED APPRENDIMENTO → Questa quarta prospettiva identifica il modo in cui le persone, le competenze e le abilità fondamentali, la tecnologia, la cultura aziendale e il sistema organizzativo si combinano tra loro per supportare la strategia. Ne deriva che la prospettiva di apprendimento e crescita viene considerata il fondamento di qualsiasi mappa strategica. I miglioramenti che si osservano nell'apprendimento e nelle misure di crescita rappresentano degli indicatori fondamentali per quanto riguarda le altre tre prospettive: prestazioni finanziarie, clienti e processi interni.

Gli obiettivi insiti nelle quattro prospettive si collegano tra loro all'interno di una catena di relazioni causa-effetto: il miglioramento delle risorse immateriali si traduce in un incremento della qualità delle prestazioni del processo; ciò, a sua volta, permette di incrementare il valore per i propri clienti e azionisti (Kaplan R.S. e Norton D.P., 2004). Per la lettura della mappa, dunque, è utile seguire una logica *down-top* (*Bottom up*), mentre il metodo più efficace per sviluppare una mappa strategica segue la logica *top-down*, partendo dagli intenti, evidenziando il motivo per cui l'azienda opera. Tale ordine semplifica ai manager la visione strategica e la *mission* a lungo termine (Kaplan R.S. e Norton D.P., 2000). Una strategia deve quindi definire la logica di come arrivare a quella destinazione e la mappa strategica risulta essere il mezzo di definizione di tale logica. Il modello rappresentato in figura 1. definisce il modello generale di rappresentazione della interconnessione causale delle dimensioni della *Balanced Scorecard*.

Figura 1. Il modello delle Strategy Maps



Fonte: Kaplan R.S. e Norton D.P. (2004)

Risulta intuibile che ogni azienda, debba definire la propria mappa strategica in base al proprio modello di business. In un'organizzazione, infatti, ci sono svariati processi che vengono attuati simultaneamente al fine di creare valore. Le mappe strategiche permettono di individuare e dunque di concentrarsi su quelli ritenuti maggiormente significativi che possano creare la differenza per l'attuazione della strategia. Tali processi strategici selezionati dovrebbero inoltre essere tratti da tutti e quattro i *driver*, ogni strategia dovrebbe identificare uno o più processi nell'ambito della gestione delle operazioni, della gestione dei clienti, dell'innovazione e della regolamentazione e del sociale. In questo modo, il processo di creazione di valore è bilanciato tra breve e lungo termine e si garantisce che la crescita del valore per gli azionisti sarà sostenuta nel tempo. Se la mappa strategica viene creata tramite un processo collaborativo, è possibile visualizzare come le diverse parti dell'organizzazione contribuiscono alle prestazioni complessive dell'organizzazione. Collegare le risorse organizzative ai processi aziendali interni per avere successo con i clienti, e di conseguenza generare valore per gli azionisti,

significa descrivere la logica della strategia. (Buytendijk F. e al., 2010). La creazione di una catena di causalità che lega i driver della *Balanced Scorecard* permette di creare una raccolta di temi strategici che permettono alle singole unità dell'organizzazione di collaborare al fine di sviluppare sinergie per la proposta di valore. Risulta facilmente intuibile che la mappatura può entrare a far parte del processo di trasformazione strategica, favorendo la deliberazione critica dei membri di un'organizzazione in merito ai loro quadri cognitivi, al loro confronto e al chiarimento degli aspetti qualificanti delle diverse identità organizzative coinvolte (Bagnoli C. e al., 2020).

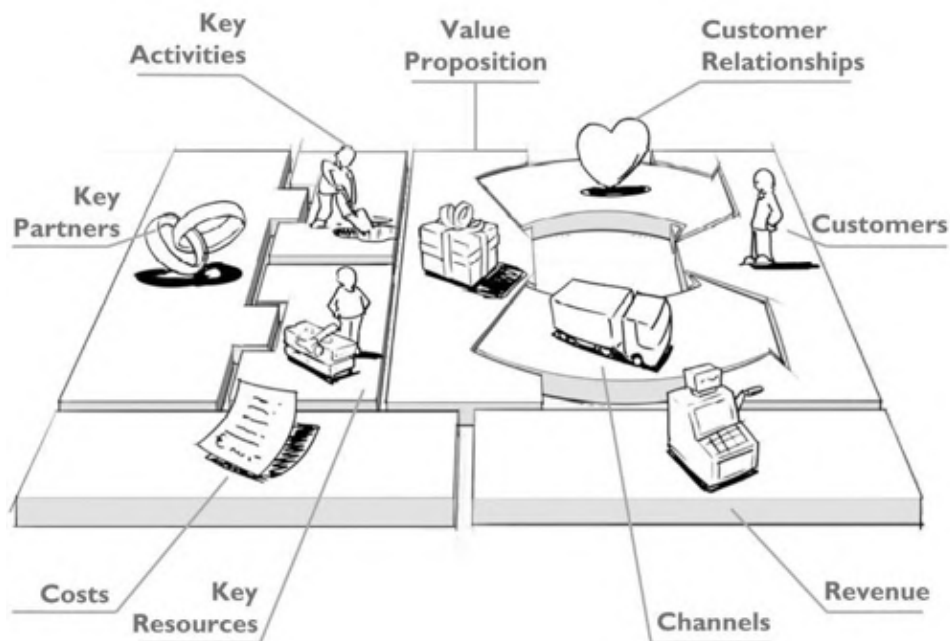
1.1.4. Il Business Model Canvas

Esistono molti modi diversi di pensare alle organizzazioni. Quando ad un manager viene chiesto di disegnare un'immagine della propria organizzazione aziendale, in genere disegna una qualche versione di un organigramma piramidale. Questo è un modello che identifica solo relazioni stabili tra i lavori e le unità generatrici di lavoro, come i fattori più critici dell'organizzazione. Tale visione è fortemente limitante e riduttiva. Escludere fattori come le risorse, l'impatto dell'ambiente, il capitale relazionale è un forte vincolo alla propria rappresentazione di organizzazione. Un tale modello può catturare solo una piccola parte di ciò che accade nelle organizzazioni (Nadler, D.A. e Tushman M.L., (1980). Più in generale il modello di business di un'azienda non è altro che una rappresentazione semplificata della sua logica di business. Descrive ciò che un'azienda offre ai suoi clienti, come li raggiunge e come si relaziona con loro, attraverso quali risorse, attività e partner lo raggiunge e, infine, come guadagna.

Un modello di business è inoltre definito come una rappresentazione astratta del valore che un'impresa fornisce per generare ricavi ed è un campo di conoscenza che ha acquisito popolarità tra accademici e manager aziendali (Massa L. e Tucci C.L., 2013). Uno degli strumenti di modellazione aziendale più popolari è il business model canvas di Osterwalder A. e Pigneur Y. (2010) che fornisce una struttura generica ed una serie di principi guida per lo sviluppo e la riqualificazione di un modello di business. Tale struttura definisce i 9 *building blocks* che rappresentano una definizione immediata di quali siano le aree su cui il management dovrebbe concentrarsi per prendere consapevolezza della realtà aziendale in tutta la sua complessità.

I blocchi descritti in figura 1 sono rispettivamente: le partnership chiave, le attività chiave, le risorse chiave, la value proposition, le relazioni, i clienti, i canali distributivi, la struttura dei costi e la struttura dei ricavi.

Figura 2. Il Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder A. e Pigneur Y. (2010)

Il Business model canvas è uno strumento che aiuta l'utente a identificare gli elementi più piccoli di un modello di business e fornisce una mappa visiva per registrare tali dettagli. In una sola pagina delinea "cosa" fa l'azienda per raggiungere i propri obiettivi.

Sulla sinistra della FIG.2 i partner chiave, le attività chiave e gli elementi costitutivi delle risorse chiave rappresentano il quadrante di gestione dell'infrastruttura dell'azienda. Sul lato destro, le relazioni con i clienti, i clienti stessi e gli elementi costitutivi dei canali distributivi definiscono l'area d'interfaccia cliente che copre i clienti dell'azienda e le loro interazioni. L'elemento costitutivo della proposta di valore rappresenta la componente del prodotto dell'azienda e, infine, nella parte inferiore della pagina, la struttura dei costi e i flussi di entrate comprendono gli aspetti finanziari dell'azienda (Carter C. e Carter M., 2020).

Tale ripartizione presenta tuttavia tre criticità:

- Visione lineare e non circolare.

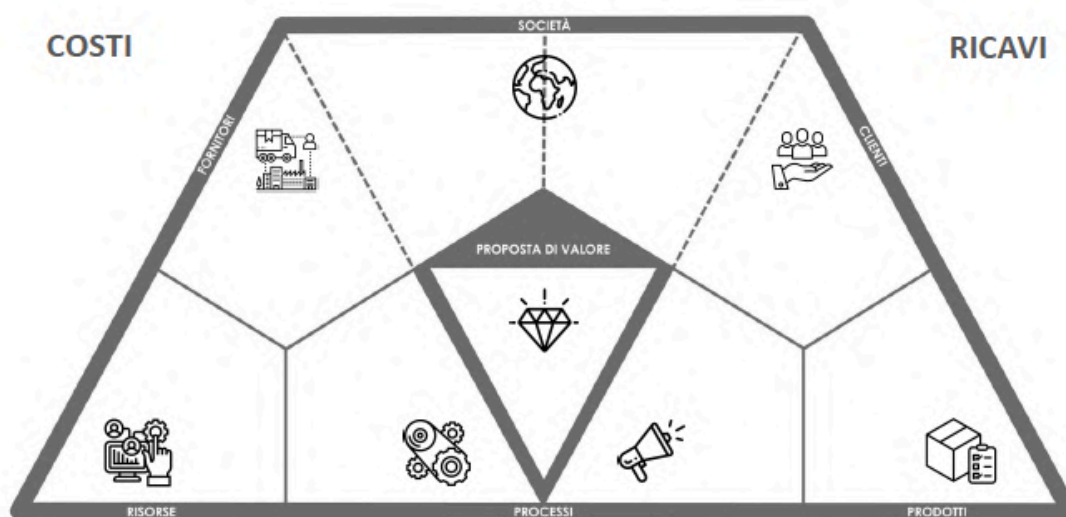
- Non vi è una distinzione tra i prodotti e la *value proposition*.
- Non considera “la società”.

Per tali ragioni vi sono evidenti problematiche:

- Il canvas può essere letto solo da sinistra a destra.
- La proposta di valore non menziona quale sia il valore distribuito ai clienti.
- Non sono contemplate le relazioni dell’azienda con i propri *stakeholders*.

Per tali ragioni è stato rielaborato da Biloslavo R. (2018) un nuovo Canvas riportato in figura 3 per la rappresentazione del modello di business.

Figura 3. Il Business Model Canvas riadattato.



Fonte: Biloslavo R. e al. (2018)

Il modello parte da una figura triangolare che può essere “aperta”, configurando così uno schema di riferimento visivo diretto e immediato, adatto per una rappresentazione snella ma completa di tutti gli otto elementi del modello di business: fornitori, risorse, processi interni, processi esterni, prodotti, clienti, società e proposta di valore (Bagnoli C. e al., 2019).

1.1.5. Il Tetraedro del valore

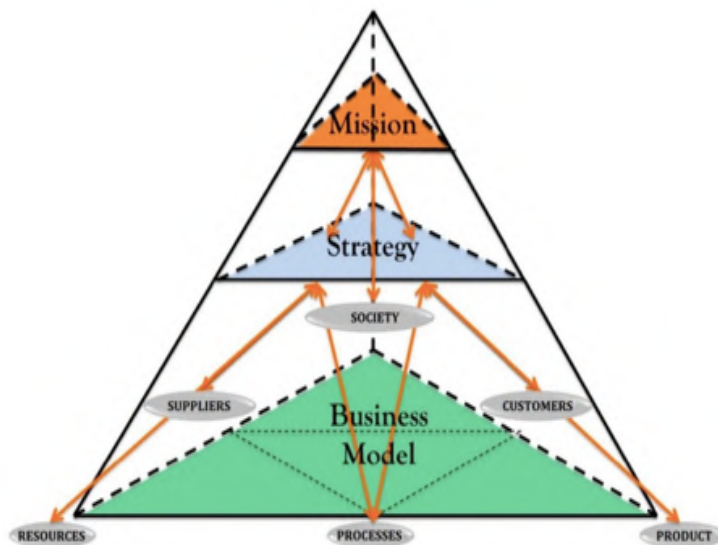
Lo strumento più completo per la mappatura di *mission*, *strategie* e *modello di business* è il tetraedro del valore. La peculiarità del tetraedro del valore è la possibilità di

relazionare aspetti tanto importanti quanto diversi tra loro. Se nel Business Model Canvas è stata applicata un'ottica molto pratica e concreta, nel tetraedro del valore l'ottica risulta molto più astratta, partendo dal vertice che rappresenta la *mission*, fino a tornare a livelli concreti, rappresentati dal Business Model Canvas descritto in figura 2, passando per un livello intermedio definito dalle *Strategy*.

Attraverso il tetraedro del valore è possibile creare e sviluppare modelli di business innovativi percorrendo con coerenza l'allineamento tra i vari livelli.

Il tetraedro, rappresentato in figura 4 è di fondamentale importanza per la matrice di coerenza strategica in quanto non solo permette di creare modelli di business ma permette di osservare le relazioni tra i 3 stadi della rappresentazione.

Figura 4. Il tetraedro del valore



Fonte: Rielaborazione di Brugnoli A. (2020)

Tiene le fondamenta della piramide il *Business Model Canvas*, il cui punto focale risulta essere la proposta di valore con i relativi altri *building blocks*. Il livello *Strategy* rappresenta le strategie che devono essere *allineate* con la base e che comunque devono sostenere la *mission*, identificata come l'insieme di obiettivi a lungo termine e ciò che l'impresa vuole diventare; la *mission* racchiude il valore aggiunto che offre l'organizzazione ed esplica il suo "what", che cosa propone.

Alla base del tetraedro è possibile notare altre componenti che costituiscono il business model: risorse, fornitori, prodotti, processi, clienti, stakeholders, canali di distribuzione, mercato e società.

1.2 La Coerenza Strategica

1.2.1 Il concetto di “fit”

Almeno dalla pubblicazione di “*Strategy and Structure*” di Chandler A. (1962), la letteratura economica e le società hanno sostenuto, in gran parte su basi induttive ed esperienziali, che la strategia di un'azienda, la sua struttura e i suoi processi manageriali debbano “combaciare l'uno con l'altro”. Hanno anche accentuato le difficoltà nel raggiungere l'adattamento e, soprattutto, i problemi di cambiare il design ed i processi di un'organizzazione per adattarli a nuovi ambienti o strategie. Più recentemente, molti elementi della strategia aziendale, della struttura e del processo sono entrati nell'ambito della ricerca del *management strategico* e sono stati compiuti importanti progressi nella comprensione di questi (Milgrom P. e Roberts J., 1995).

Il concetto di coerenza strategica, definita anche come “*fit*”, è di grande importanza nella gestione strategica; la letteratura ha riportato molteplici declinazioni, ma tutte con una peculiarità in comune: la correlazione tra il perdurare di relazioni tra strategie aziendali di natura strettamente economica e strategie aziendali più legate alla struttura, ai capitali, ai clienti ecc. L'organizzazione deve quindi formulare le proprie strategie organizzative in base all'ambiente esterno: la variabile dell'ambiente è infatti un fattore importante nel progetto della struttura organizzativa. La declinazione di *fit* fornita da Lindow risulta essere tanto semplice quanto efficace ed è l'idea che tale concetto identifichi l'idoneità rispetto all'ambiente aziendale. In generale, l'idea di “*fit*” si concretizza quando un'impresa è conforme al suo ambiente (Lindow C., 2012). Lo stesso Lindow asserisce che il livello e la qualità delle performance aziendali sono il risultato di una combinazione efficace di caratteristiche contingenti e aziendali.

Secondo Miles R.E. e Snow C.C (1984), i concetti di allineamento e coerenza (*alignment* e *fit*) sono strettamente correlati, in quanto è necessario che l'organizzazione sia allineata al suo mercato di riferimento e che il processo che detta le modalità dell'allineamento definisca la stessa strategia aziendale. Secondo loro l'impresa deve adoperarsi per raggiungere un alto livello di ricerca che tenda ad allineare l'azienda con l'ambiente di riferimento allocando le risorse necessarie. Si propone pertanto un modello di coerenza basato su alcune sottocategorie:

- *Minimal fit*: cioè adattare struttura, processi essenziali e strategia dell'organizzazione per operare in un ambiente competitivo;

- *Tight fit*: adattamento esterno ed interno per produrre performance efficaci e sostenibili, contribuendo così ad implementare la cultura aziendale;
- *Early fit*: cioè articolare un nuovo piano di strategia, processi e strutture per il successo dell'azienda;
- *Fragile fit*: fa riferimento ad organizzazioni con un livello di adattamento scarso a causa della vulnerabilità della stessa al mutare delle condizioni esterne e al collasso interno.

1.2.2 La Matrice di Coerenza Strategica

Al fine di definire la coerenza strategica con il proprio *business model*, uno strumento interessante di mappatura è la “matrice di coerenza strategica”, sviluppata dal Professore Carlo Bagnoli. La nascita di questo strumento strategico deriva dalla mancanza di un modello visuale che associ il concetto di *fit* con le dinamiche interne aziendali. Come riportato nella sezione relativa alle *strategy maps*, ogni piccola *business unit* in una organizzazione ha una determinata strategia; affinché la strategia totale dell'organizzazione non sia data dalla semplice somma delle parti, bensì da un risultato superiore garantito da sinergie tra i vari dipartimenti, è necessario che ogni unità generatrice di lavoro comprenda l'importanza della propria “micro strategia” e che vi sia “collaborazione” tra i *blocks*. Da queste ipotesi nasce la matrice di coerenza strategica, intenta a relazionare la strategia con il modello di business ed i singoli *blocks* che lo compongono.

Prima di analizzare la matrice di coerenza strategica è tuttavia necessario focalizzare i 3 temi cardine descritti in questo capitolo: il principio di “*fit*”, il *Business Model Canvas* di Osterwalder A. e Pigneur Y (2010) ed il *tetraedro del valore*. Solo unendo il concetto di “*fit*” con il tetraedro del valore e quindi implicitamente anche con il business model canvas riadattato è possibile comprendere appieno la matrice di coerenza strategica.

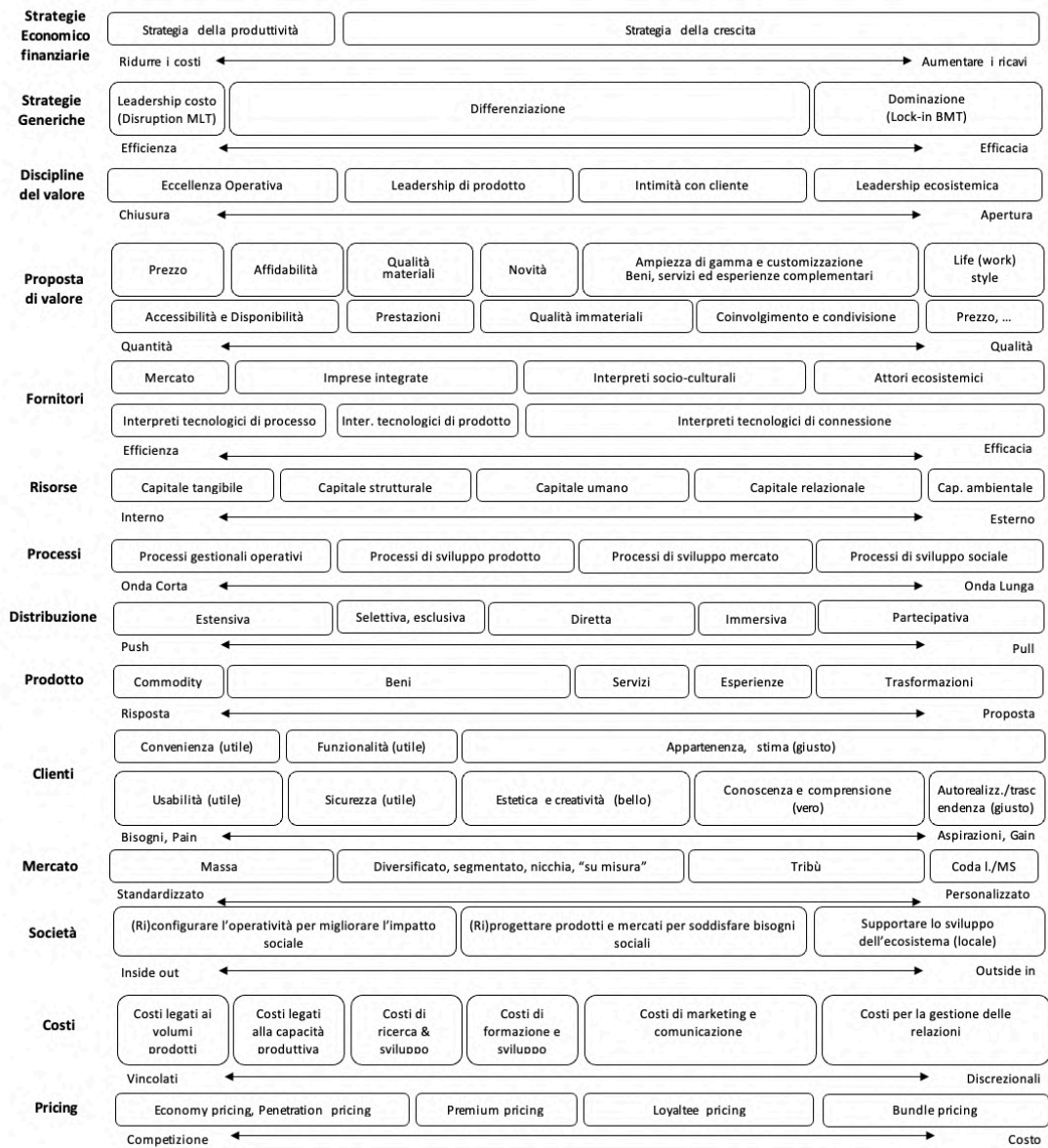
La matrice, seguendo il concetto di *fit*, si costruisce su 3 macro aree:

1) *Strategie*; 2) *Business model*; 3) *Profit model*.

L'obiettivo di questa mappa strategica è di definire quali siano i punti focali di ogni singolo blocco ed andare a sintetizzarli tramite la colorazione risultante da una serie di domande poste al management dell'azienda. In base alla colorazione, verde gialla o rossa, data in base all'attinenza delle risposte del management nei singoli blocks sarà possibile giudicare la coerenza strategica della matrice applicata alla realtà aziendale analizzata. Quanto più la colorazione sarà uniforme verticalmente, maggiore sarà la coerenza strategica della società. Contrariamente, quanto più la colorazione della matrice non sarà

uniforme, tanto peggiore sarà la coerenza della strategia aziendale. La composizione della Matrice di Coerenza Strategica è proposta in figura 5.

Figura 5. La matrice di coerenza strategica oggi



Fonte: Fonte interna, Strategy Innovation S.r.l.

Seguirà una breve analisi di ciascun blocco al fine di individuarne le peculiarità e differenze. Partendo dal Blocco Strategy vi è una prima suddivisione: D0 - le Strategie Economico-Finanziarie, D1 - le Strategie Competitive e D2 - le Discipline del Valore.

1.2.3 Le Strategie

LE STRATEGIE ECONOMICO-FINANZIARIE

La strategia coincide con l'identificazione di attività che permettono ad una impresa di eccellere, mirando ad una sostenibilità economico-finanziaria. Una strategia finanziaria può essere sostenibile se ambisce ad accrescere gli utili aziendali; la matrice di coerenza strategica individua due tracciati, sulla base della partizione di Kaplan R.S. e Norton D.P. (2004) per giungere a questo obiettivo, focalizzando l'attenzione sull'area costi per la strategia della produttività e sull'area ricavi per la strategia della crescita. Tale differenza viene sintetizzata dalle aree di interesse "produttività" legata al miglioramento della struttura dei costi e ad una maggiore efficienza degli asset e "crescita dei ricavi", legata ad un aumento delle linee dei ricavi e/o ad un incremento del valore percepito al cliente. Le strategie economico finanziarie possono dunque essere di due tipologie come riportato in figura 6.

Figura 6. Le strategie economico-finanziarie



Fonte: Kaplan R.S. and Norton D.P. (2004)

Strategia della produttività

Affrontare strategicamente la produttività significa definire l'ambito per includere l'intero sistema necessario per produrre beni e servizi per i clienti ed allineare le priorità per supportare il piano aziendale. È di vitale importanza inoltre garantire che i manager comprendano queste priorità e concordino su opportunità ad alto effetto leva per il miglioramento della produttività (Judson A.S., 1984). Tale strategia implica nella sezione

“costi” la riduzione degli stessi, la riduzione di inefficienze e l’aumento dei margini, mentre nella sezione “efficienza” si intende un’ottimizzazione della capacità produttiva e l’eliminazione dei “colli di bottiglia”, intesi come l’eliminazione dei processi o di aree aziendali il cui flusso di redditività viene compresso.

Le domande poste al management sono:

“Sei d'accordo con le seguenti affermazioni? 1) *La nostra organizzazione ha l'obiettivo di aumentare la produttività;* 2) *la nostra organizzazione fornisce mezzi per supportare la strategia aziendale;* 3) *la nostra organizzazione incoraggia i manager a migliorare la produttività.*”

Strategia della crescita

Strategia volta a conquistare quote di mercato maggiori, anche a scapito di guadagni a breve termine. Quattro grandi strategie di crescita sono la diversificazione (*diversification*, nuovi prodotti in nuovi mercati), lo sviluppo di nuove linee prodotto (*product development*, nuovi prodotti in mercati preesistenti), la penetrazione del mercato (*market penetration*, prodotti preesistenti in mercati preesistenti) e lo sviluppo in un nuovo mercato (*market development*, prodotti preesistenti in nuovi mercati). Tali strategie sono descritte dalla matrice di Ansoff I. (1957) anche detta matrice di espansione prodotto/mercato.

Le domande poste al management sono:

“Sei d'accordo con le seguenti affermazioni? 1) *La nostra organizzazione ha l'obiettivo di conquistare una maggiore quota di mercato;* 2) *nella nostra organizzazione la crescita è più importante della redditività a breve termine;* 3) *la nostra organizzazione ha una chiara strategia di sviluppo del prodotto e del mercato.*”

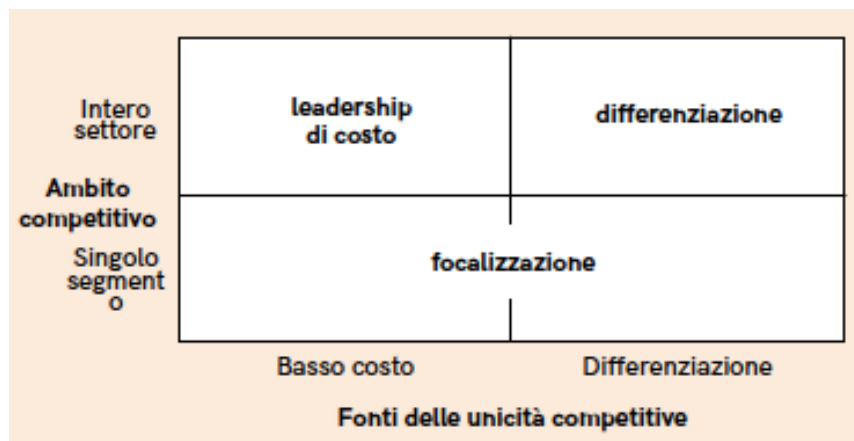
LE STRATEGIE COMPETITIVE

Secondo Porter, la strategia è un'azione intrapresa deliberatamente per ottenere un vantaggio competitivo e una crescita aziendale a lungo termine. Egli propone la leadership di costo e la differenziazione come strategie con obiettivi a livello di settore e il focus come strategia con un obiettivo specifico. Porter sostiene che nel tentativo di ottenere un vantaggio competitivo, le organizzazioni possono impiegare una strategia di leadership di costo quando la leadership di prezzo è il loro obiettivo, una strategia di differenziazione quando si cerca di ottenere un vantaggio competitivo attraverso l'unicità

e una strategia di focus invece quando le organizzazioni si concentrano sullo sviluppo di un mercato di nicchia (Porter M.E., 1985).

Secondo la visione di Porter le strategie generiche riportate in figura 7 vedono la seguente tripartizione: Leadership di costo, differenziazione e focalizzazione.

Figura 7. Le strategie competitive di Porter



Fonte: Porter M.E. (1985)

Leadership di costo

L'impresa pone l'obiettivo di diventare il produttore a più basso costo nel suo settore, questo permette di acquisire i clienti sovra serviti o i non clienti. Le fonti del vantaggio in termini di costi sono molteplici e dipendono dalla struttura del settore. Possono includere il perseguimento di economie di scala, tecnologie all'avanguardia, accesso preferenziale alle materie prime e altri fattori. Di particolare interesse rispetto ai giorni nostri è il ruolo della tecnologia *disruptive* che può portare a scoperte tecnologiche avanzate che permettono di perseguire forti vantaggi competitivi in termini di prezzo (Kostoff R.N. e al., 2004). Se un'impresa raggiunge e sostiene la "leadership globale dei costi" riuscirà ad avere una performance superiore alla media nel suo settore (Porter M.E., 1985).

Le domande poste al management sono:

"Sei d'accordo con le seguenti dichiarazioni? 1) *La mia organizzazione ha l'obiettivo di diventare il produttore a basso costo nel nostro settore;* 2) *La mia organizzazione segue un approccio di leadership dei costi.*"

Differenziazione

La differenziazione nasce sia dalla scelta delle attività che dal modo in cui vengono svolte (Porter M.E., 1996). La capacità di un'azienda di differenziarsi riflette il contributo di ciascuna attività di valore al soddisfacimento dei bisogni dell'acquirente (Porter, 1985). L'impresa sceglie una o più caratteristiche percepite come importanti e si mette nelle condizioni di soddisfarle in modo ineguagliabile, questo permette di acquisire i clienti non serviti o sotto serviti dall'offerta presente sul mercato.

Le domande posta al management è:

“La mia organizzazione segue un approccio di differenziazione all'interno dei suoi mercati?”

Dominazione / Lock-in

Nell'ambito di una strategia di *lock-in*, le aziende generano valore sostenibile a lungo termine creando elevati costi di commutazione per i propri clienti. I costi di commutazione, tuttavia, limitano la loro azione solo verso i clienti; per attuare una corretta strategia di dominazione potrebbe essere necessario anche ostacolare l'ingresso di nuovi competitors, con l'attuazione di barriere all'ingresso. La tecnologia, per esempio, può essere una forte barriera d'ingresso: la presenza di una innovazione tecnologica che limiti i costi, permettendo di offrire una offerta migliorativa ad un prezzo inferiore, garantendo così tutti i clienti, può creare una dominazione positiva (offerta migliore a prezzo inferiore). Contrariamente si verifica una dominazione negativa quando si propone un'offerta peggiorativa, acquisendo i clienti che non hanno scelta o hanno scelta limitata (offerta peggiore a prezzo superiore). In generale, le opportunità di *lock-in* si presentano solo in determinati momenti e in determinati segmenti di un settore (Kaplan, R.S. e Norton D.P. 2004).

La domanda posta al management è: *“La mia organizzazione segue una strategia di lock-in?”*

LA DISCIPLINA DEL VALORE

Il concetto di discipline del valore è proposto per la prima volta da Treacy M. e Wiersema F. (1993). Le discipline del valore possono essere considerate direzioni strategiche generiche che definiscono l'obiettivo generale della strategia di un'organizzazione e ne fanno parte *l'eccellenza operativa*, *la leadership di prodotto*, *l'intimità con il cliente* e infine *la leadership ecosistemica*.

Eccellenza Operativa

Le imprese che cercano di raggiungere l'efficienza operativa cercano di soddisfare i bisogni dei clienti con un'offerta a basso costo. Il sistema di attività richiede di offrire prodotti senza "fronzoli" e standardizzati. Vi è la principale tendenza di ottimizzare le procedure per ridurre al minimo i costi. La cultura aziendale è incentrata sulla standardizzazione e sull'efficienza (Ross M. e Grace D., 2012). Per eccellenza operativa si intende fornire ai clienti prodotti o servizi affidabili a prezzi competitivi e con difficoltà o inconvenienti distributivi minimi (Treacy M. e Wiersema F., 1993)³⁵. Tale visione dunque prevede:

- Competitività dei prodotti offerti;
- Distribuzione con la minima difficoltà o con i minimi inconvenienti dei prodotti o servizi.

Questa strategia è strettamente legata a fornitori, processi e risorse; un solido rapporto con i fornitori è una condizione essenziale per avere successo con questo tipo di strategia, per ridurre i rischi e non compromettere il livello di produttività; inoltre va tenuto conto anche dei rapporti con i partner a monte della filiera, che garantiscono la gestione efficace di forniture e giacenze, oltre che in un forte potere contrattuale. Questi aspetti riducono il capitale circolante operativo e aumentano i margini sulle vendite. Un punto cruciale per l'eccellenza operativa sta nei processi: i vantaggi possono essere determinati non solo da economie di scala, di apprendimento, innovazioni tecnologiche, sfruttamento di capacità produttive, ma anche dall'unicità dei processi stessi e dalla capacità di governarli secondo logiche di convenienza. L'eccellenza operativa si può definire come la leadership del "come".

Le domande poste al management sono:

"Sei d'accordo con le seguenti affermazioni: 1) La nostra organizzazione percepisce un'eccellenza operativa attraverso un'ottimizzazione delle procedure; 2) la nostra organizzazione percepisce un'eccellenza operativa incoraggiando operazioni standardizzate; 3) la nostra organizzazione percepisce un'eccellenza operativa integrando i propri sistemi con un'enfasi sull'affidabilità delle transazioni; 4) la nostra organizzazione percepisce un'eccellenza operativa attraverso efficienze gratificanti."

Leadership di prodotto

Le imprese che cercano di raggiungere la leadership di prodotto cercano di soddisfare i bisogni dei clienti con prodotti aventi caratteristiche particolari e performance di prodotto

elevate. Ciò implica un'offerta di prodotti sempre nuovi e con elevati standard qualitativi. L'invenzione e lo sviluppo tengono le fondamenta di questa disciplina del valore focalizzata sull'imprenditorialità e sui risultati. (Ross, M. and Grace, D., 2012). Leadership di prodotto significa inoltre offrire ai clienti prodotti e servizi all'avanguardia che migliorano costantemente l'uso o l'applicazione del prodotto da parte del cliente, rendendo così obsoleti i beni dei concorrenti (Treacy, M. e Wiersema, F., 1993). La leadership di prodotto è nota come la leadership del "cosa", in quanto i *Building Blocks* più influenti in questo contesto sono i processi, i clienti e i prodotti. La leadership di prodotto può definirsi come un'evoluzione dell'eccellenza operativa, in quanto essa subentra quando il prodotto è già sul mercato, ma è definito come "troppo standard"; allora l'impresa, per aumentare la marginalità, punta a rivalorizzare l'output con strategie di diversificazione, con il miglioramento delle funzionalità e dell'immagine, l'ampliamento della gamma. L'offerta insita nei prodotti non sarà più esclusivamente materiale e tangibile, tipica dei prodotti standardizzati, ma si aggiunge una componente intangibile, apprezzata dal mercato con un valore aggiunto superiore. In sintesi, la leadership di prodotto si ottiene ripensando in modo innovativo i processi produttivi, con un occhio di riguardo alle percezioni del mercato, per offrire a quest'ultimo prodotti o servizi originali e unici.

Le domande poste al management sono:

"Sei d'accordo con le seguenti dichiarazioni: 1) la nostra organizzazione percepisce una leadership di prodotto supportando le invenzioni e lo sviluppo; 2) la nostra organizzazione percepisce una leadership di prodotto incoraggiando l'imprenditorialità; 3) la nostra organizzazione percepisce una leadership di prodotto concentrandosi sui risultati."

Intimità con i clienti

Le imprese che cercano di raggiungere un alto livello intimità con il cliente cercano di soddisfare specifici bisogni con specifiche soluzioni. Il sistema di attività richiede di offrire un'offerta personalizzata per ogni specifico cliente.

Ciò implica una segmentazione del mercato perfetta e confezionamento dell'offerta esattamente sulla base della domanda di ciascuna delle nicchie identificate. Di fondamentale importanza è la personalizzazione del prodotto e la rapida risposta alle esigenze del cliente.

In questa istituzione c'è tendenza allo sviluppo di soluzioni su misura e alla delegazione del processo decisionale (Ross, M. e Grace D., 2012). Le aziende che eccellono nell'intimità del cliente combinano la conoscenza dettagliata del cliente con la flessibilità operativa in modo che possano rispondere rapidamente a quasi tutte le esigenze, dalla personalizzazione di un prodotto al soddisfacimento di richieste speciali (Treacy, M. e Wiersema F., 1993). Nelle economie moderne, la differenziazione può essere data non solo dal prodotto o dal servizio, ma anche dal valore attribuito all'esperienza che comprende le esigenze e le aspettative del cliente.

La strategia dell'intimità è definibile come strategia del "chi", perché può essere collegata ai rapporti con tutti quei soggetti correlati all'azienda: i rapporti di fiducia con gli *stakeholders* garantiscono reputazione, sinergie, apprezzamento sociale e opportunità di crescita. Il massimo grado di fidelizzazione col cliente è perseguibile con un rapporto duraturo di collaborazione e dialogo: ciò va oltre il concetto di valore aggiunto, tanto che quel cliente fedele non acquisterà un prodotto della concorrenza, anche se questo disporrà di qualità maggiore o di un prezzo più conveniente. Perdono dunque importanza le politiche di prezzo, a discapito di strategie di comunicazione efficace.

Le domande poste al management sono:

“Sei d'accordo con le seguenti dichiarazioni? 1) *La nostra organizzazione percepisce l'intimità del cliente concentrandosi sullo sviluppo di soluzioni;* 2) *la nostra organizzazione percepisce l'intimità del cliente incoraggiando la delega del processo decisionale;* 3) *la nostra organizzazione percepisce l'intimità del cliente concentrandosi sulle relazioni.*”

Leadership ecosistemica

Le imprese che cercano di raggiungere la leadership ecosistemica mirano a soddisfare i bisogni dei clienti creando e gestendo al meglio le relazioni all'interno dell'ecosistema.

Le aziende che sostengono la leadership nel valore all'interno dei loro settori saranno gestite da dirigenti che non solo comprendono l'importanza di concentrare il business sulla sua disciplina del valore, ma spingono anche incessantemente il modello operativo all'innovazione. Essi guideranno personalmente la spinta dell'azienda a sviluppare nuove capacità e a cambiare le abitudini di lavoro, i processi e gli atteggiamenti incorporati che impediscono loro di raggiungere l'eccellenza nella disciplina che hanno scelto. Guidando lo sforzo per trasformare le loro organizzazioni, questi individui prepareranno le loro aziende a stabilire nuovi standard di settore, a ridefinire ciò che è possibile e a cambiare

per sempre i termini della concorrenza (Treacy, M. e Wiersema, F). Una leadership ecosistemica non è altro che una strategia dell'intimità elevato a potenza, caratterizzato da rapporti stretti e strategici con tutti i partner.

Le domande sono poste al management sono:

“Sei d'accordo con le seguenti affermazioni? 1) *La nostra organizzazione percepisce la leadership ecosistemica concentrando il business sulle sue discipline del valore;* 2) *la nostra organizzazione percepisce la leadership ecosistemica concentrandosi sull'avanzamento del modello operativo dell'organizzazione;* 3) *La nostra organizzazione percepisce la leadership ecosistemica consentendo ai dirigenti di sviluppare nuove capacità e di cambiare le loro routine.*”

Con la Disciplina del valore termina il primo macro-blocco della matrice di coerenza strategica. Come si può notare le strategie formano la “testa” della matrice, delineando subito il focus dell'impresa, che sia sul costo o sul ricavo.

Questa prima rappresentazione è di fondamentale importanza in quanto fa capire immediatamente quali siano le aree di interesse che potrebbero essere collegate con i successivi *blocks*, e quanto fino ad ora sia coerente con il proprio business. È intuitivo pensare che una organizzazione che punti sulla strategia economico finanziaria di produttività debba avere una stretta correlazione con la strategia generica di *leadership di costo*. Affinchè la leadership di costo sia sostenibile, è evidente che vi debba essere quanto meno un minimo di efficienza operativa. Viceversa, una organizzazione indirizzata verso i ricavi avrà molti più fattori accomunanti con le strategie generiche di differenziazione e dominazione, giustificati dal possibile legame con la *leadership di prodotto* e con l'*intimità con il cliente*. Le tre categorie sopra presentate compongono il mix strategico ideale per un'azienda che ricerca il proprio vantaggio competitivo: allo stesso modo costituiscono il livello intermedio del tetraedro del valore e la prima parte della matrice di coerenza strategica. Un'organizzazione, per raggiungere la coerenza strategica, dovrebbe puntare ad una strategia competitiva allineata alla strategia economico-finanziaria e alla sua disciplina del valore.

Ad esempio, un'azienda che intende ridurre i propri costi dovrà perseguire una strategia basata sulla leadership di costo, con prezzi più bassi per il cliente e prodotti standardizzati. Sarà necessario quindi prediligere l'efficienza (leadership costo) all'efficacia (differenziazione); parallelamente, un'organizzazione che ha come obiettivo l'incremento dei ricavi dovrà concentrarsi su fattori come la *leadership di prodotto*, la

customer intimacy e *leadership ecosistemica*, con maggiore focus sul mercato e costi maggiori.

1.2.4 Il Business Model

Terminata la descrizione del primo macro-blocco “strategy” segue la struttura dei *building blocks* relativa al Business Model Canvas (figura 3). Il primo blocco analizzato rappresenta il cuore del Business Model, ossia la *Proposta di Valore*.

LA PROPOSTA DI VALORE

Le origini del concetto di proposta di valore risiedono nel lavoro di Lanning M. e Michaels E. (1988). Tale lavoro si concentra su due attività chiave: sviluppare una proposta di valore e creare un sistema di “passaggio del valore”. Il loro approccio prevede tre processi: analizzare i gruppi di clienti in base agli attributi che i clienti considerano di valore; valutare le opportunità in ogni segmento per fornire un valore superiore e scegliere le ipotesi che ottimizzano queste opportunità. La conclusione a cui si è giunti è che la proposta di valore è ciò che attrae i clienti: tale proposta in termini di offerta definisce il valore per cui essi sono disposti a pagare. Questo può essere anche delineato come più proposte per più segmenti di clientela, rappresentando un pacchetto specifico di prodotti e servizi. La proposta di valore è costituita dall’insieme dei vantaggi che l’impresa promette di offrire e che giustificano lo svolgimento della sua attività economica: l’impresa promette ai clienti un’esperienza appagante nella fruizione dei prodotti ma permette anche una serie di vantaggi intangibili che derivano dallo sviluppo del legame tra azienda, clienti e società. Tali vantaggi devono essere percepiti anche all’interno dell’impresa nonché dai suoi fornitori e dagli altri attori con cui essa entra in contatto e, in conclusione, dall’intera società.

Le domande chiave per individuare le proposte di valore sono: *“Quale problema del cliente riesco a risolvere e/o quale bisogno specifico soddisfo? Come mi distingo nel mercato rispetto ai competitor? Come sono percepito e qual è il reale valore/beneficio trasferito al cliente?”*

La matrice di Coerenza strategica riporta una dettagliata descrizione di 10 proposte di valore che sono:

- 1- **Prezzo:** si acquista poiché il prezzo è concorrenziale. Il prezzo è comunemente definito come il costo sostenuto dal cliente per l’approvvigionamento del

prodotto. Una cultura di riduzione continua dei costi è fondamentale per le aziende che competono a basso costo totale, in particolare in relazione a prodotti standardizzati. Risulta intuitivo affermare che puntare su questo fattore critico di successo significa perseguire una strategia di eccellenza operativa, mantenendo nel lungo termine quote di mercato costanti. La domanda chiave, dunque, è: *i miei clienti considerano il prezzo come variabile importante per la decisione dell'acquisto?*

- 2- **Affidabilità:** si acquista poiché vi è una riduzione dei rischi collegati all'acquisto. Tali rischi possono includere sia una consegna affidabile e puntuale, sia l'affidabilità del prodotto in sé. Giocano ruoli fondamentali l'assistenza, la garanzia ed i servizi post-vendita: l'obiettivo deve essere quello di limitare ogni genere di inefficienza legata ai servizi e a prodotti difettosi. La domanda chiave è: *i miei clienti considerano l'affidabilità come variabile importante per la decisione dell'acquisto?*
- 3- **Accessibilità e disponibilità:** la capacità distributiva permette l'acquisto del prodotto a chiunque e in qualsiasi luogo e momento. Il *time to market* risulta determinante in quanto poter offrire un determinato prodotto in tempi brevi o prima dei *competitors* permette di creare un forte vantaggio e di conseguenza una maggiore preferenza nell'acquisto da parte dei clienti. L'accezione di accessibilità inoltre rispecchia una delle declinazioni di "sostenibilità" in quanto l'acquisto non è precluso a nessuno: si intende un prodotto o servizio che sia non solo economicamente conveniente, ma che sia facilmente rintracciabile sul mercato e facilmente acquistabile. Entrano in gioco quindi i fattori geografici, i costi di transizione, i trasporti, il packaging, ecc... Primeggiare sul mercato con nuovi prodotti e servizi è un'importante fonte di vantaggio e crescita dei margini per imprese che puntano alla leadership di prodotto. La disponibilità mira soprattutto a garantire livelli di output che siano sempre in grado di accontentare la domanda, e richiede un'ottima gestione delle scorte, della capacità produttiva e dei canali di distribuzione. La domanda chiave è: *i miei clienti considerano l'accessibilità come variabile importante per la decisione dell'acquisto?*
- 4- **Qualità dei materiali:** il prodotto presenta qualità delle materie prime e della tecnologia. Rivolgere l'attenzione verso le qualità dei materiali significa eccellere nelle caratteristiche qualitative del prodotto. Puntare sulla qualità significa differenziare il proprio prodotto dagli altri per le sue caratteristiche qualitative:

ciò implica costanza nei processi per garantire sempre un livello adeguato di qualità, indispensabile per raggiungere la credibilità di cui l'impresa ha bisogno. La domanda chiave è: *i miei clienti considerano la qualità dei materiali come variabile importante per la decisione dell'acquisto?*

- 5- **Prestazioni:** si acquista poiché il prodotto è performante e garantisce una prestazione elevata, superiore ai *competitors*. La proposta di valore di un'azienda si concentra sulle prestazioni quando le performance degli output superano le offerte dei competitors. L'azienda deve saper descrivere e comunicare gli aspetti funzionali più importanti dei suoi prodotti/servizi e migliorarli costantemente. Perché ciò avvenga si possono percorrere due strade: la prima è l'effettivo aumento delle prestazioni attraverso innovazioni *technology push* (che garantiscano miglioramenti incrementali), la seconda è un aumento della percezione di un livello di performance già esistente (capacità di comunicazione). La domanda chiave è: *i miei clienti considerano la prestazione come variabile importante per la decisione dell'acquisto?*
- 6- **Novità:** il prodotto presenta caratteristiche nuove, diverse e/o innovative rispetto a ciò che è disponibile oggi. Spicca la differenziazione del prodotto e la difficoltà di reperire sul mercato sino ad ora un prodotto uguale. La novità è da sempre un forte attributo per il vantaggio competitivo di un'organizzazione. L'innovazione, se riscuote successo, favorisce la crescita dei clienti, il miglioramento dei margini e la fidelizzazione. Se non innova, l'azienda potrebbe essere soggetta ad alto rischio di imitazione dei suoi output, portando la competizione esclusivamente sul fattore prezzo. Le aziende che si sforzano di mantenere la leadership del prodotto dovrebbero stabilire una cultura della creatività e dell'innovazione, investendo molto nella ricerca e sviluppo. La domanda chiave è: *i miei clienti considerano la novità come variabile importante per la decisione dell'acquisto?*
- 7- **Qualità immateriali:** si acquista in virtù dello stile, del pregio, dell'eleganza; il prodotto risulta essere uno status symbol. Il mondo dell'emozione, del bello e del *brand* porta il cliente ad acquistare un bene che ai suoi occhi risulta avere un forte valore intrinseco. Attuare e sostenere strategie di questo tipo comporta un grosso dispendio in termini di immagine e reputazione. La domanda chiave è: *i miei clienti considerano le qualità immateriali come variabile importante per la decisione dell'acquisto?*

8- **Coinvolgimento e condivisione:** vi è la possibilità di coinvolgere il cliente nella co-creazione del prodotto. Tali peculiarità sono proprie di prodotti “confezionati” su misura, dove l’intimità con il cliente gioca un ruolo importante.

La domanda chiave è: *i miei clienti considerano la condivisione e il coinvolgimento come variabili importanti per la decisione dell’acquisto?*

9- **Ampiezza di gamma, beni e servizi complementari:** si acquista poiché l’ampiezza di gamma proposta del prodotto permette di soddisfare molteplici esigenze del cliente. La possibilità di acquisto di servizi complementari contribuisce alla *customizzazione* del prodotto. Una vasta gamma di prodotti garantisce ai clienti di scegliere senza dover necessariamente rinunciare al brand o ad uno specifico aspetto desiderato, e soprattutto senza dover incorrere in costi di transizione. Questo fattore critico di successo ha preso forza grazie alla capacità di gestire piattaforme online (e-commerce) e alla capacità di gestione dei dati, che rappresentano sempre di più un driver fondamentale di crescita. La domanda chiave è: *i miei clienti considerano l’ampiezza di gamma come variabile importante per la decisione dell’acquisto?*

10- **Life (work) style:** la working life balance dei dipendenti risulta essere decisiva per la scelta del prodotto. Il lavoratore nell’ottica del cliente risulta essere uno status symbol e ne viene condivisa la *life (work) style*.

La domanda chiave è: *i miei clienti considerano il life/work come variabile importante per la decisione dell’acquisto?*

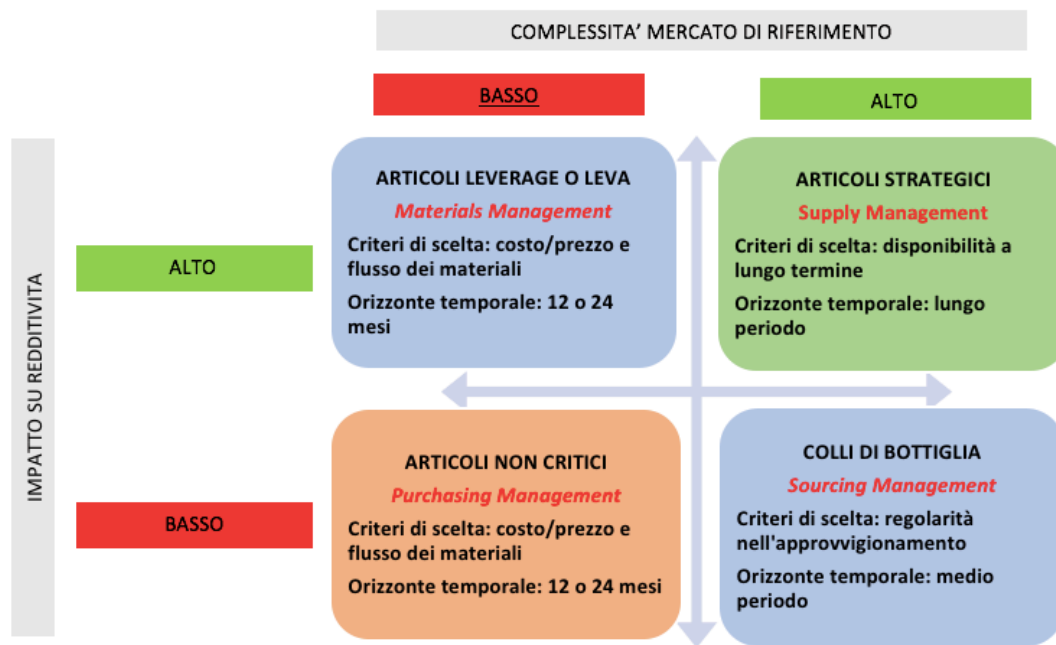
I FORNITORI

I fornitori sono soggetti con i quali l’impresa instaura relazioni per l’approvvigionamento di risorse delle quali non dispone. I rapporti di collaborazione che si instaurano possono essere occasionali, di lungo periodo o di partnership a seconda della importanza strategica della risorsa da acquisire e dalla facilità con la quale è possibile individuare fornitori alternativi. Le domande chiave per l’individuazione di tali fornitori sono: “*Chi sono i nostri fornitori chiave? Quali risorse chiave otteniamo dai fornitori? Quali attività chiave svolgono i fornitori? Che tipologia di rapporti definiamo con i nostri fornitori?*”

I fornitori sono di fondamentale importanza e sono molteplici i modelli sviluppati per poter catalogarne i rapporti in base alla propria dipendenza, criticità, facilità di acquisto e forza contrattuale. Una tra le rappresentazioni più esaustive che mette in relazione la

criticità degli acquisti con la complessità del mercato di riferimento (in termini di reperibilità della fornitura) è la Matrice di Kraljic P. (1983) riportata in figura 8.

Figura 8: La matrice di Kraljic P. (1983)



Fonte: Kraljic P. (1983)

I risultati ottenibili da tale matrice riportano che se una risorsa critica è sviluppata specificatamente per l'impresa cliente allora può rappresentare una fonte di vantaggio competitivo per il prodotto finito e vi può essere la possibilità di instaurare relazioni di mutuo vantaggio. Contrariamente se la risorsa è indifferenziata e critica per molte imprese allora è possibile che il fornitore abbia potere contrattuale, a seconda della maggiore o minore reperibilità della risorsa sul mercato. Da tali implicazioni è possibile dedurre una serie di risultati, riportati in tabella 1, in cui vengono relazionati "gli articoli" della matrice di Kraljic P. (1983).

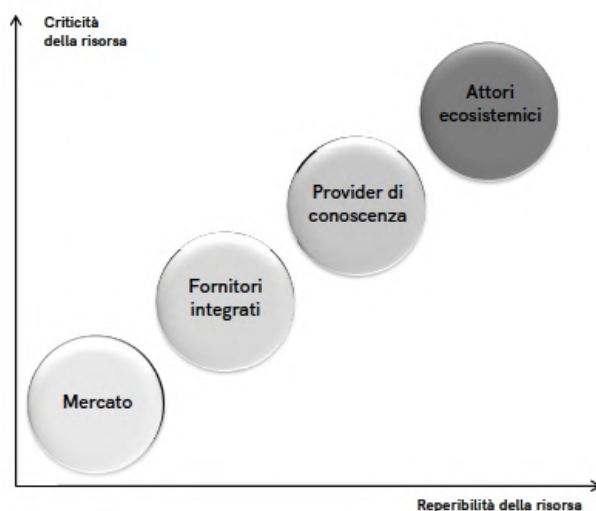
Tabella 1: Tabella derivante dalla matrice di Kralijc P. (1983)

	Articoli non critici	Articoli collo di bottiglia	Articoli di leva	Articoli strategici
	<i>Bassa criticità Alta reperibilità</i>	<i>Bassa criticità Bassa reperibilità</i>	<i>Alta criticità Alta reperibilità</i>	<i>Alta criticità Bassa reperibilità</i>
	Gestione dell'acquisto	Gestione della ricerca	Gestione dei materiali	Gestione della fornitura
Criteri chiave della performance	Costi	Stabilità	Competitività	Integrazione verticale o strategica
Orizzonte temporale	Variabile, tipicamente da 12 a 24 mesi	Variabile, dipende dalla disponibilità nei confronti del trade off	Variabile tipicamente da 12 a 24 mesi	Oltre 10 anni: governati da impatti Strategici a lungo termine
Autorità decisionale	Principalmente decentralizzata	Decentralizzata ma coordinata a livello centrale	Principalmente decentralizzata	Centralizzata
Modalità di ricerca fornitori	Zone limitrofe	Ampio raggio	Ampio raggio	Globale
Modalità di fornitura	E-procurement Single sourcing Parallel sourcing	Single sourcing	Parallel sourcing	Single sourcing Multiple sourcing
Tipo di relazione	Contratti occasionali	Contratti occasionali	Contratti occasionali Contratti a lungo	Partnership

Fonte: Rielaborazione di Brugnoli A. (2020)

Tale risultato porta alla definizione della tipologia di relazione instaurabile con il fornitore. È possibile mettere a sistema la criticità della risorsa con la reperibilità della stessa, ottenendo dunque la rappresentazione riportata in figura 9.

Figura 9: La relazione tra reperibilità e criticità della risorsa.



Fonte: Rielaborazione di Brugnoli A. (2020)

Dopo tale premessa è possibile definire i singoli fornitori della matrice di Coerenza Strategica.

Mercato

Ci si rivolge al mercato per la fornitura di risorse ad alta reperibilità e bassa criticità, dove la forza contrattuale del fornitore è bassa e ciò può determinare condizioni economiche vantaggiose. Generalmente i rapporti con i fornitori sono gestiti con contratti occasionali per favorire il rapido passaggio da un fornitore all'altro e beneficiare del prezzo più basso sul mercato. Le domande chiave poste al management sono:

Sei d'accordo con le seguenti affermazioni: 1) *la mia organizzazione si affida a reti interne ed esterne per estendere la propria presenza sul mercato;* 2) *la mia organizzazione si affida alla connettività per estendere la propria presenza sul mercato.* Fornisci un esempio per ogni affermazione con un tasso 3 o superiore.

Imprese integrate

In presenza di forniture a bassa reperibilità il miglior mezzo per ottimizzare il processo di approvvigionamento è la creazione di partnership che permettano di avere stabili rapporti con determinati fornitori strategici. L'orizzonte temporale di tale strategia è il massimo rispetto alle altre ipotesi della matrice di Kraljic: affinché tale integrazione sia sostenibile, la disponibilità della risorsa chiave deve essere garantita. Gli esempi di forniture di beni strategici possono per esempio essere componenti ad alto valore o metalli a scarsa reperibilità (Kraljic P., 1985). La domanda chiave posta al management è:

sei d'accordo con la seguente dichiarazione: *la mia organizzazione si concentra sull'integrazione della logistica per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile.* Fornisci un esempio per ogni affermazione con un tasso 3 o superiore.

Interpreti tecnologici di processo

Rientrano in questa categoria i fornitori che contribuiscono al processo di innovazione dell'azienda dal punto di vista dei processi. Tali interpreti cooperano con l'azienda per ottimizzare la tecnologia e per conseguire un miglioramento dell'*iter* produttivo. Le domande chiave poste al management sono:

Sei d'accordo con le seguenti dichiarazioni: 1) *la mia organizzazione ha una chiara definizione dei suoi processi;* 2) *la mia organizzazione stabilisce chiaramente le responsabilità;* 3) *la mia organizzazione ha una procedura chiara per valutare le prestazioni dei processi;* 4) *la mia organizzazione definisce le opportunità per il miglioramento dei processi.* Fornisci un esempio per ogni affermazione con un tasso 3 o superiore.

Interpreti tecnologici di prodotto

Rientrano in questa categoria i fornitori che contribuiscono al processo di innovazione dell'azienda dal punto di vista dei prodotti. Tali interpreti sono coinvolti in progetti di prodotto innovativi. (Verganti R., 2008). La domanda chiave posta al management è: sei d'accordo con la seguente affermazione: *nella mia organizzazione la gestione del prodotto è un elemento chiave per ottenere un vantaggio competitivo. Fornisci un esempio per ogni affermazione con un tasso 3 o superiore.*

Interpreti socioculturali

L'impresa si rivolge agli interpreti socioculturali per risorse ad alta criticità. Il rapporto è generalmente regolato da contratti a lungo termine. Questo permette l'instaurarsi di una relazione collaborativa tra fornitore ed impresa.

Secondo Verganti R. (2008) le imprese hanno la necessità di identificare interpreti che condividano il loro stesso interesse di comprendere e influenzare l'evoluzione dei modelli socioculturali e dei linguaggi di progettazione in un dato contesto di utilizzo. L'innovazione guidata dal *design* implica una modifica dei regimi socioculturali. L'attitudine dei produttori italiani a identificare interpreti chiave in base alla propria capacità non solo di interpretare ma anche di influenzare l'evoluzione dei modelli socioculturali è una indicazione che le aziende di successo si preoccupano non solo della creazione di una nuova proposta, ma anche della modifica del contesto in cui proporre l'innovazione. Un modello simile è stato dimostrato da innovazioni tecnologiche radicali, che richiedono significativi cambiamenti nell'ambiente in cui vengono utilizzati i prodotti. La domanda chiave posta al management è:

sei d'accordo con la seguente affermazione: *la mia organizzazione si affida a interpreti socioculturali per comprendere l'evoluzione del contesto di mercato. Fornisci un esempio per ogni affermazione con un tasso 3 o superiore.*

Interpreti tecnologici di connessione

Rientrano in questa categoria i fornitori che contribuiscono al processo di innovazione dell'azienda dal punto di vista delle connessioni e delle connessioni con le terze parti. Rientrano in tale definizione gli istituti di ricerca, istruzione, università che focalizzano l'attenzione sulle tecnologie ed il loro impatto sulle società. La domanda chiave è:

sei d'accordo con la seguente affermazione: *la mia organizzazione considera la connettività una caratteristica fondamentale per migliorare la rete organizzativa. Fornisci un esempio per ogni affermazione con un tasso 3 o superiore.*

Attori eco-sistemici

Rientrano nella categoria degli attori eco-sistemici i fornitori a cui l'impresa si rivolge per risorse ad alta criticità e bassa reperibilità. Il fornitore entra a far parte di un ecosistema in cui ogni elemento è integrato. Il rapporto acquisisce la forma di partnership (imprese complementari, clienti, concorrenti, enti pubblici). Tali partner hanno in comune il contesto in cui operano ma non necessariamente il settore di riferimento. La Domanda chiave è: sei d'accordo con la seguente affermazione:

L'organizzazione considera la rete di relazioni un elemento chiave per favorire il vantaggio competitivo. Fornisci un esempio per ogni affermazione con un tasso 3 o superiore.

LE RISORSE

Le risorse sono il mezzo attraverso cui l'organizzazione può produrre beni o servizi. L'impresa può disporre di risorse fisiche, finanziarie, intellettuali (capitale umano, organizzativo e relazionale). Quando tali risorse economiche non sono sostituibili dall'impresa e sono indispensabili per il funzionamento di un processo o per i suoi risultati, allora tali risorse sono definite strategiche. La combinazione originale di tali risorse economiche produce le competenze fondamentali dell'impresa in grado di caratterizzarla e distinguerla dai concorrenti. Le domande chiave per individuare tali risorse sono: *quali sono le risorse chiave per produrre il valore offerto ai clienti? Quali sono le risorse chiave per svolgere le attività principali?*

Secondo Sveiby K.E. (1997) le risorse interne appartenenti al capitale economico di una società possono essere ripartite in Risorse Tangibili e Risorse Intangibili.

Le Risorse Intangibili a loro volta vedono un'ulteriore suddivisione: capitale strutturale, capitale umano, capitale relazionale e capitale culturale. La partizione viene proposta in tabella 2.

Tabella 2. Il capitale economico

Capitale economico				
Risorse tangibili	Risorse intangibili (capitale intellettuale)			
	Capitale strutturale	Capitale umano	Capitale relazionale	Capitale culturale
finanziarie (cassa, crediti, fidi) e fisiche (terreni e fabbricati, impianti, scorte)	procedure organizzative, routines, sistemi direzionali, ICT, proprietà intellettuale	capacità, istruzione, esperienza, valori e abilità sociali	relazioni con clienti e fornitori, marchi, reputazione, "immagine"	risorse culturali e storiche place specific, beni storici, artistici, culturali, paesaggi

Fonte: Sveiby K E. (1997)

Capitale tangibile

Il capitale tangibile qualifica quelle risorse incorporate in beni fisici (terreni, fabbricati, macchinari, magazzino, ecc...) o in *asset* finanziari (liquidità, crediti, finanziamenti). Gli *asset tangibili* sono risorse finanziarie e tutte le altre risorse basate sul capitale controllate dall'azienda (Allee V., 2008). La domanda chiave posta al management è: sei d'accordo con la seguente dichiarazione: *la mia organizzazione ha risorse finanziarie dedicate per responsabilizzare i lavoratori della conoscenza per l'innovazione.*

Capitale strutturale

Il Capitale strutturale comprende quelle risorse che esistono al di sopra del capitale umano e distinguono un'azienda da un'altra. Si tratta di procedure organizzative, *routines* e sistemi direzionali. Nel capitale strutturale rientrano anche le proprietà intellettuali come brevetti, i marchi registrati, i segreti industriali.

Il Capitale strutturale si divide in struttura interna e struttura esterna (Sveiby K.E., 1997). Edvinsson e Malone (1997) classificano ulteriormente il capitale strutturale in capitale organizzativo, di processo e di innovazione. Il capitale organizzativo include la filosofia e i sistemi dell'organizzazione per sfruttare le capacità dell'organizzazione. Il capitale di processo include le tecniche, le procedure e i programmi che implementano e migliorano la fornitura di beni e servizi. Il capitale dell'innovazione include proprietà intellettuali e beni immateriali. La politica e le procedure di un'organizzazione, le applicazioni software personalizzate, i programmi di ricerca e sviluppo, i corsi di formazione ed i brevetti sono esempi di capitale organizzativo (Kannan G.e Aulbur W.G., 2004).

La domanda chiave è: *la filosofia della mia organizzazione supporta una cultura innovativa organizzativa?*

Capitale umano

Con il capitale umano ci si riferisce al valore accumulato degli investimenti su personale, formazione, competenza e futuro dei dipendenti. Il termine si concentra sul valore di ciò che l'individuo può produrre; il capitale umano comprende quindi il valore individuale in senso economico. Il capitale umano può essere ulteriormente classificato come competenza, capacità relazionale e valori dei dipendenti. (Kannan G. e Aulbur W.G., 2004). Le domande chiave poste al management sono:

sei d'accordo con la seguente dichiarazione: *1) la mia organizzazione sostiene il capitale umano investendo sulle competenze dei dipendenti; 2) la mia organizzazione sostiene il capitale umano investendo sulle capacità relazionali dei dipendenti; 3) la mia organizzazione sostiene il capitale umano investendo sul valore condiviso dei dipendenti.*

Capitale relazionale

Il capitale relazionale è strettamente dipendente dal capitale umano. Il capitale relazionale può essere considerato il risultato di attività di risorse umane orientate alla costruzione e alla gestione del rapporto tra un'azienda e il suo ambiente esterno.

Il Capitale Relazionale comprende l'insieme delle relazioni dirette e indirette stabilite dall'azienda con i suoi stakeholder. Per capitale relazionale si intendono tutte le risorse legate ai rapporti esterni dell'azienda con clienti, fornitori o partner di ricerca e sviluppo. comprende inoltre quella parte di capitale umano e strutturale coinvolto nelle relazioni dell'azienda con gli stakeholder (investitori, creditori, clienti, fornitori, ecc.), oltre alle percezioni che hanno sull'azienda. Esempi di questa categoria sono immagine, fedeltà del cliente, soddisfazione del cliente, link con i fornitori, potere commerciale, capacità di negoziazione con entità finanziarie ed attività ambientali. (Martini S.B. e al., 2016). Le domande chiave poste al management sono:

sei d'accordo con le seguenti dichiarazioni: *1) la mia organizzazione ha un'idea chiara di chi sono i suoi stakeholder; 2) la mia organizzazione dispone di risorse dedicate per supportare le relazioni con le parti interessate.*

Capitale ambientale

Il capitale ambientale comprende quegli elementi che l'impresa non possiede ma di cui può beneficiarne per il solo fatto di essere localizzata in un certo luogo. Risorse culturali, storia del posto, patrimonio artistico e paesaggistico. Il concetto di capitale naturale può essere descritto come le componenti dell'ambiente naturale che possono essere utilizzate per generare reddito, beni o servizi (Barbier E.B., 2011). Sottolinea il ruolo della natura nel sostenere l'economia e il benessere umano (Barbier E. B., e Markandya A. 2013). Il capitale naturale può essere classificato come capitale geofisico e capitale dell'ecosistema (Milligan B.M.e al., 2014). Le domande chiave poste al management sono:

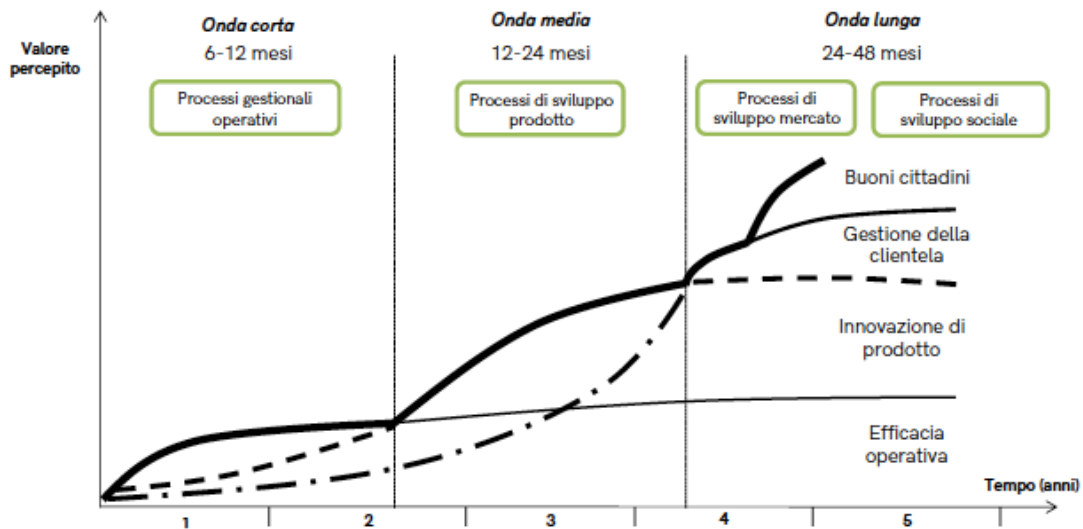
sei d'accordo con la seguente affermazione: *la mia organizzazione considera il capitale naturale un elemento chiave per favorire il vantaggio competitivo.*

I PROCESSI

I processi sono un insieme di attività tra loro collegate nelle quali vengono impiegate le risorse per creare valore e per produrre beni e servizi destinati ai clienti. Il *Block* dei processi nel *Business model Canvas* presenta una demarcata partizione: processi interni e processi esterni. I primi sono processi finalizzati alla creazione del prodotto e sono rispettivamente i processi gestionali ed operativi che includono il processo di approvvigionamento delle risorse, della loro trasformazione e la gestione del rischio che ne deriva. I processi esterni, invece, si compongono dei canali distributivi che verranno analizzati in seguito. Le domande per individuare i processi chiave sono: " *Quali attività chiave sono necessarie per produrre il valore offerto ai clienti? E quali per generare i flussi di ricavi?*"

I processi nella matrice di coerenza strategica presentano una quadripartizione: processi gestionali operativi, processi di sviluppo prodotto, processi di sviluppo mercato e processi di sviluppo sociale. Tale ripartizione definisce per ogni processo un determinato periodo in cui è possibile generare un " *impatto*" riportato in figura 9.

Figura 10: Il timing dei processi



Fonte: Kaplan R.S. e Norton D.P. (2004)

La rielaborazione prevede la partizione dei processi secondo 3 onde che scandiscono il tempo: onda corta, la cui ottica è di breve termine (6-12 mesi); onda media, di medio termine (12-24 mesi); onda lunga, di lungo termine (24-48 mesi). Ogni onda rappresenta l'impatto che il processo dovrebbe produrre, tranne l'onda lunga che ne rappresenta due. Questa partizione suggerisce il processo ottimale da attuare in relazione all'ottica di riferimento:

- 1- *Ottica di breve termine:* predilezione di processi gestionali operativi incentrati sull'ottimizzazione dei costi;
- 2- *Ottica di medio termine:* focus su processi di sviluppo prodotto;
- 3- *Ottica di lungo termine:* apertura in processi di sviluppo mercato e sviluppo sociale.

Processi gestionali operativi

I processi gestionali operativi sono tutti i processi che l'organizzazione mette in atto per gestire la trasformazione di una materia prima/semilavorato in prodotto finito o molto più semplicemente per erogare un servizio. Tali processi sono quelli che rappresentano il reale business dell'azienda. Come riportano da Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2004), i processi gestionali operativi devono ambire all'efficacia operativa.

Essi rispondono alle domande chiave poste al management:

sei d'accordo con la seguente dichiarazione: *i miei processi di gestione operativa sono implementati applicando pratiche di conoscenza e creazione di conoscenza. Fornisci un esempio per ogni affermazione con un tasso 3 o superiore.*

Processi di sviluppo prodotto

I processi di sviluppo prodotto sono quei processi che mirano alla continua ideazione di nuovi beni o servizi, tale fattispecie è irrinunciabile per realtà aziendali all'avanguardia. Data l'ipotesi che i consumatori siano sempre più esigenti e che il ciclo vita dei prodotti si sia mediamente abbassato, il processo di sviluppo prodotto gioca un ruolo fondamentale. Diminuire il *time to market* ed il tempo di sviluppo prodotto possono portare forti vantaggi competitivi, sfruttando i vantaggi del *first mover*, aumentando così guadagni e rientrando in tempi celeri degli investimenti sostenuti (Rossi e al, 2012). I processi di sviluppo prodotto si compongono di attività attraverso cui un'opportunità di mercato è trasformata in un prodotto realmente fabbricabile e conforme alle aspettative dei clienti, rispettando determinati vincoli di costo, tempo e qualità, e raggiungibile attraverso sforzi sinergici e coordinati di funzioni aziendali. Essi rispondono alle domande chiave poste al management:

sei d'accordo con le seguenti affermazioni: *1) i miei processi di sviluppo prodotto sono implementati partendo da input di mercato; 2) i miei processi di sviluppo del prodotto sono implementati da pratiche di conoscenza. Fornisci un esempio per ogni affermazione con un tasso 3 o superiore*

Processi di sviluppo mercato

Sono l'insieme di attività volte a sviluppare i contatti con i clienti. Tra queste attività rientrano l'acquisizione di nuovi clienti, la loro fidelizzazione, la loro gestione e l'assistenza. Tale processo presuppone, per i clienti preesistenti, un forte legame con la clientela ed una mirata fidelizzazione, mentre per i nuovi clienti una segmentazione al fine di individuare il *target* di clientela ed elevati investimenti in *marketing*. Essi rispondono alle domande chiave poste al management:

sei d'accordo con la seguente dichiarazione: *la mia organizzazione si basa sulla creazione di conoscenza per lo sviluppo del mercato. Fornisci un esempio per ogni affermazione con un tasso 3 o superiori.*

Processi di sviluppo sociale

Sono l'insieme delle attività volte a sviluppare l'ecosistema. Tali processi permettono all'impresa di rendere la propria operatività sostenibile in termini di valorizzazione del territorio, del personale e di *standard* etici e lavorativi avendo comunque anche un ritorno, sia di tipo monetario che non. Il ritorno maggiore è sicuramente dato dall'immagine, ma anche il fattore meramente pecuniario non è da escludere, in quanto il senso di appartenenza alla comunità sviluppata e la crescente stima del marchio potrebbero portare interesse ad investitori disposti a finanziare aziende socialmente responsabili. Essi rispondono alle domande chiave poste al management:

sei d'accordo con la seguente dichiarazione: *la mia organizzazione si impegna a implementare la sostenibilità sociale. Fornisci un esempio per ogni affermazione con un tasso 3 o superiore.*

LA DISTRIBUZIONE

I processi esterni

I processi rivolti all'esterno sono un insieme di attività tra loro collegate nelle quali vengono impiegate le risorse per creare valore e per trasferire i beni e i servizi ai clienti nel modo più efficace ed efficiente. I processi riguardano la selezione e la gestione dei canali di distribuzione e dei canali di comunicazione ideali per raggiungere i target prescelti. Le domande chiave sono: *“Attraverso quali canali raggiungo i clienti per comunicare la mia proposta di valore? Come viene effettuata la distribuzione del prodotto o servizio? Che tipologia di relazioni instaurò con i clienti e come le gestisco?”* Come si nota dalla curva di Shih S. (1992) riportata in figura 11, la fase intermedia tra i processi interni di produzione e i servizi post-vendita è composta dai processi esterni.

Figura 11: La Smile curve di Shih



Fonte: Shih S. (1996)

La distribuzione fa parte di quelle attività esterne volte a far giungere il prodotto, il servizio o il proprio brand al cliente. Il vantaggio competitivo di un'azienda può essere ridimensionato se non vi è un corretto canale distributivo o una strategia di distribuzione efficace. Le politiche di distribuzione devono essere valutate attentamente, in coerenza con il proprio piano marketing, in quanto le decisioni di distribuzione talvolta possono avere ottiche di lungo termine, come per esempio accordi tra rivenditori, affiliazioni, negozi propri e catene di distribuzione. La scelta della lunghezza della catena di distribuzione varia in base alla tipologia di prodotto offerto, in base all'area di mercato che si vuole ricoprire ed alle disponibilità finanziarie di cui la società dispone (Padovan N., 2005). All'interno di molte categorie di prodotti di consumo, i produttori differiscono notevolmente nell'intensità con cui distribuiscono i loro marchi tra i rivenditori. L'intensità di distribuzione è stata comunemente definita come il numero di intermediari utilizzati da un produttore con le sue aree commerciali. L'intensità di distribuzione ideale renderebbe un marchio disponibile abbastanza ampiamente da soddisfare, ma non superare, i bisogni del cliente target, perché una saturazione eccessiva aumenta i costi di marketing senza fornire ricavi (Palmatier R.W. e al., 1996). L'uso di un numero troppo esiguo di intermediari può limitare il livello di esposizione di un marchio sul mercato. Tuttavia, l'utilizzo di troppi intermediari può essere dannoso per l'immagine del marchio sulla sua posizione competitiva. Di conseguenza uno degli elementi chiave della gestione del canale è decidere quante vendite dovrebbero essere stabilite in una data area geografica.

Nella matrice di coerenza strategica il canale distributivo viene frazionato in 5 *Blocks*: distribuzione estensiva, selettiva/esclusiva, diretta, immersiva e partecipativa.

Distribuzione estensiva

Nel mondo moderno, la produzione e la distribuzione sono diventate molto complesse. Le merci sono prodotte in Paesi lontani, mentre i consumatori sono sparsi in tutto mondo. In queste circostanze, il produttore non sarà in grado di vendere le merci direttamente ai consumatori finali. Le ragioni sono molteplici: il produttore non ha le risorse finanziarie, deve mantenere una grande forza vendita, i prodotti possono non giustificare la creazione di punti vendita separati, possono sorgere problemi di gestione e controllo.

La distribuzione estensiva cerca di ottenere la massima esposizione del prodotto a livello di dettagliante o grossista. La strategia appropriata è quella di saturare ogni punto vendita adatto con il marchio. Ciò implica la fornitura del maggior numero possibile di punti

vendita, senza attuare alcuna valutazione sulle caratteristiche e sulla qualità dei negozi (Chukwuma A.I. e al., 2018). Tale strategia viene utilizzata per distribuire prodotti di largo consumo e di basso valore unitario ad acquisto frequente e d'impulso, per i quali il consumatore non è disponibile a sostenere costi di ricerca. Sono un esempio le materie prime ed i beni di consumo standardizzati.

Distribuzione selettiva/esclusiva

Tipo di distribuzione del prodotto in cui solo pochi punti vendita coprono una determinata area geografica. La selettività territoriale è il grado in cui un produttore limita il numero di intermediari che operano in uno specifico mercato geografico (Fein, A. J., e Anderson E., 1997). Si vede inoltre la presenza di un accordo di esclusiva che consente solo al distributore indicato di vendere un prodotto specifico, il cui fine è sia di dare un'immagine di elitarietà del marchio che fornire protezione commerciale al distributore (Frazier G.L., 1999). Il canale distributivo selettivo ed esclusivo risulta appropriato per prodotti di fascia alta o beni di prestigio.

Distribuzione diretta

Modello utilizzato dalle organizzazioni per spostare i prodotti dalla produzione all'acquirente senza il ricorso a grossisti e dettaglianti. Eliminando il numero di parti coinvolte nel processo di distribuzione è possibile realizzare risparmi significativi. Un'organizzazione che utilizza la distribuzione diretta deve vendere e distribuire quel prodotto utilizzando i propri magazzini e personale di vendita: ciò implica un fabbisogno finanziario maggiore rispetto agli altri canali distributivi ed un sistema di gestione interno ben collaudato (Chukwuma A.I. e al., 2018).

Distribuzione immersiva

Distribuzione che vede il cliente 'immerso' nell'atmosfera di acquisto. Tale distribuzione è propria delle organizzazioni che vogliono fidelizzare e stupire il cliente ricreando un'atmosfera che faccia risaltare il processo di acquisto. Un esempio di tale strategia è il caso Ikea, che proietta il consumatore in un vero e proprio percorso di acquisto.

Distribuzione partecipativa

Tipo di distribuzione che vede la partecipazione del cliente nel processo di distribuzione. Ne sono classici esempi gli *hub* di ritiro ed i *locker*, centri deposito e *fermo-point* di Amazon.

Le domande chiave poste al management per tale *building block* sono:

valuta da 1 a 5 la strategia adottata (non possono esserci due frasi con la stessa valutazione): 1) *la mia organizzazione si concentra su una vasta strategia di distribuzione*; 2) *la mia organizzazione si concentra su una strategia di distribuzione selettiva/ esclusiva*; 3) *la mia organizzazione si concentra su una distribuzione diretta*; 4) *la mia organizzazione si concentra su una distribuzione immersiva*; 5) *la mia organizzazione si concentra su una distribuzione partecipativa*.

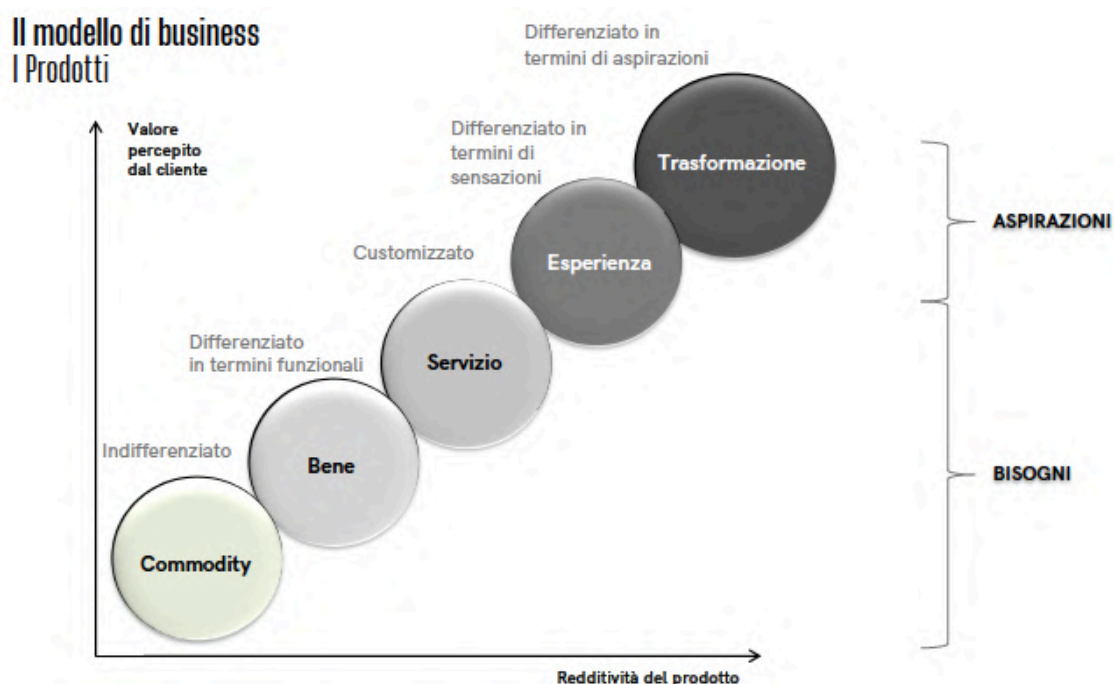
IL PRODOTTO

I prodotti sono i beni e i servizi risultanti dall'attività economica e sono volti a soddisfare i bisogni e i desideri dei clienti. Gli attributi funzionali ed estetici dei prodotti nonché la loro capacità di generare esperienze positive creano valore per i clienti. Il valore riconosciuto dal cliente si trasforma per l'impresa in valore economico.

Le domande per individuare i processi chiave sono: “*Quale insieme di prodotti e servizi offro? Quali sono le caratteristiche della gamma dell'offerta? Quali servizi aggiuntivi offro al cliente?*”.

La matrice di Coerenza Strategica segue la classificazione dei prodotti fornita da Pine, B.J. e Gilmore, J.H (1999), riportata in figura 12, che vede quattro declinazioni (più una, aggiunta in sede di rielaborazione), ordinate secondo una relazione di “valore percepito dal cliente” e “redditività del prodotto”.

Figura 12: La progressione del valore economico



Fonte: Rielaborazione Pine B.J. e Gilmore J.H. (1999)

Commodity

Sono prodotti fungibili, intercambiabili, che non presentano particolari differenze qualitative tra un produttore ed un altro. Esempi di commodity sono le materie prime (petrolio, bestiame, metalli ecc...). Rappresentano il prodotto a minore redditività, associato ad un basso valore percepito dal cliente; insieme ai beni ed ai servizi, rientra nella categoria dei bisogni.

Beni

Sono prodotti tangibili frutto del risultato del processo operativo basato sulla trasformazione di risorse iniziali. Si colloca a metà via tra le commodity ed i servizi: si differenzia rispetto alle commodity in quanto vi è una differenziazione in termini funzionali; possono infatti presentare differenze che potrebbero implicare la non assoluta intercambiabilità. Tale prodotto risulta essere direttamente collegato ai processi produttivi e dunque la possibile marginalità è frutto di strategie di eccellenza operativa.

Servizi

Sono attività svolte dalle persone attraverso il proprio lavoro (es. la consulenza), oppure indirettamente attraverso beni economici nei quali si può anche incorporare (es., il

trasporto di un bene), allo scopo di soddisfare dei bisogni. I servizi sono prodotti immateriali ed istantanei. Si collocano nella fascia alta dei bisogni e si trovano in posizione centrale rispetto agli altri prodotti (Pine, B.J. e Gilmore, J.H., 1999). È intuitivo dedurre che tale prodotto sia legato alla disciplina del valore di intimità con il cliente.

Esperienze

Queste si verificano quando un'azienda utilizza intenzionalmente i servizi come palcoscenico e le merci come oggetti di scena, per coinvolgere i singoli clienti in modo da creare un evento memorabile. L'esperienza in termini di prodotto non si colloca più sulla categoria di bisogni, bensì su quella delle aspirazioni. Gli economisti hanno tipicamente accumulato consapevolezza con i servizi, ma le esperienze sono un'offerta economica distinta, tanto diversa dai servizi quanto i servizi sono dai beni. Oggi è possibile identificare e descrivere questa quarta offerta economica perché i consumatori desiderano senza dubbio esperienze, e sempre più aziende rispondono progettandole e promuovendole esplicitamente. “Le materie prime sono fungibili, i beni tangibili, i servizi intangibili e le esperienze memorabili”, riportano Pine, B.J. e Gilmore, J.H. (1998)⁵³. Insieme alla trasformazione, è il prodotto con più alta redditività e più alto valore percepito dal cliente.

Trasformazioni

Sono trasformazioni i prodotti che interagiscono con la persona e ne determinano un cambiamento profondo. Un esempio è l'università: uno studente al termine di un percorso di laurea ne esce trasformato per le competenze acquisite e le esperienze vissute. La trasformazione è il prodotto come massimo valore per il cliente, si colloca all'apice delle aspirazioni e si differenzia rispetto alle esperienze in base alla differenziazione in termini di aspirazione.

Le domande poste al management di questo *building block* sono:

valuta da 1 a 5 in termini di strategie di priorità (non possono esserci due frasi con la stessa valutazione): 1) *la mia organizzazione fornisce prodotti*; 2) *la mia organizzazione fornisce beni*; 3) *la mia organizzazione fornisce servizi*; 4) *la mia organizzazione fornisce esperienze*; 5) *la mia organizzazione fornisce la trasformazione*. Fornisci una descrizione completa della tua strategia di prodotto principale (valutazione 5/5).

I CLIENTI

I clienti sono i soggetti a cui l'impresa intende rivolgere espressamente i suoi beni e servizi. Essi rappresentano il mezzo per cui l'impresa giustifica la propria attività economica, senza dei quali nessuna organizzazione avrebbe ragione di esistere. Vi sono clienti che contribuiscono significativamente alla marginalità e al fatturato, i clienti fedeli nel tempo e i clienti che sono fonti di informazioni per l'impresa. L'impresa può inoltre decidere di declinare la sua proposta su diversi segmenti target omogenei oppure su gruppi di persone eterogenee.

Le domande per individuare i clienti chiave sono: *“Chi sono i clienti più importanti? Qual è il mio target di clientela? Quali bisogni soddisfo?”*

I clienti cercano il risultato dei processi economici di una determinata azienda in base alla soddisfazione di determinati bisogni. In questo *block* i clienti vengono *segmentati* in base a tali esigenze, richieste ed attenzioni. Nella matrice di coerenza strategica tali bisogni vengono riportati con una logica che vede prima le esigenze più “concrete e semplici” fino ad arrivare a quelle più “astratte e complesse”:

- 1- **Convenienza.** I clienti cercano una soluzione efficace e standard per un problema o per un bisogno immediato e ricorrente. Sono i tipici bisogni di sopravvivenza (bisogni fisiologici).
- 2- **Funzionalità.** I clienti cercano nei prodotti delle funzionalità particolari per soddisfare bisogni specifici.
- 3- **Usabilità.** I clienti cercano nei prodotti la rapidità, un utilizzo standard ed intuitivo che permetta di accedervi con semplicità.
- 4- **Sicurezza.** I clienti cercano la sicurezza e fanno della garanzia, dell'affidabilità e della qualità forti variabili nel processo decisionale d'acquisto.
- 5- **Apparenza/stima.** I clienti cercano nei prodotti la possibilità di essere stimati e di poter essere parte di un gruppo o di un'organizzazione. Il bisogno di stima può essere interno, verso sé stessi, o esterno, cioè verso gli altri. Vi è una forte correlazione con la definizione di tribù.
- 6- **Estetica e creatività.** I clienti cercano la soddisfazione di bisogni estetici, legati al gusto personale e finalizzati alla stima e all'apprezzamento.
- 7- **Conoscenza e comprensione.** I clienti hanno come obiettivo quello di essere percepiti dalla comunità sociale come membri validi, affidabili e degni di considerazione.

8- Autorealizzazione trascendenza: I clienti ricercano un'aspirazione individuale a essere ciò che si vuole essere, a diventare ciò che si vuole diventare, a sfruttare a pieno le loro facoltà mentali, intellettive e fisiche in modo da percepire le proprie aspirazioni in maniera congruente e consona ai i propri pensieri e alle proprie azioni.

Le domande poste al management per questo blocco sono:

sei d'accordo con la seguente dichiarazione: *i miei clienti considerano le caratteristiche da 1 a 8 come fondamentali per i miei prodotti. Fornisci valutazione da 1 a 5, ed un esempio se la valutazione è pari a 5.*

IL MERCATO

Uno dei ruoli fondamentali del marketing è quello di porre la soddisfazione e l'esigenza del consumatore al centro dell'interesse dell'azienda. Con il crescente reddito disponibile e con le modifiche comportamentali del consumatore, studiosi e dirigenti d'azienda hanno cercato una chiave di lettura che potesse migliorare l'adattamento dell'azione dell'impresa al consumatore obiettivo. Tale concetto è stato individuato nella segmentazione della domanda. La segmentazione permette di avere un quadro di riferimento e di conseguenza una lettura più articolata della clientela target da soddisfare con determinati prodotti mirati (Collasei U., 1999). La matrice di coerenza strategica riporta quattro tipologie di mercato:

Massa

I modelli di business del mercato di massa non fanno distinzione tra segmenti di clientela diversi. Le proposte di valore, i canali di distribuzione e le relazioni con i clienti si concentrano tutti su un grande gruppo con esigenze e problemi sostanzialmente simili. Questo tipo di modello di business si trova spesso associato nel settore dell'elettronica di consumo (Osterwalder A. e Pigneur, Y., 2010).

Nicchia/diversificato

I modelli di business rivolti a mercati di nicchia soddisfano segmenti di clientela specifici e bisogni particolari. Le proposte di valore, i canali di distribuzione e le relazioni con il cliente sono tutti adattati alle esigenze specifiche di un mercato di nicchia. Tali modelli di business si trovano spesso nelle relazioni fornitore-acquirente. Ad esempio, molti

produttori di componenti per auto dipendono fortemente sugli acquisti dalle principali case automobilistiche (Osterwalder A. e Pigneur, Y., 2010).

Tribù

La parola "tribù" si riferisce al riemergere di valori quasi arcaici: un senso di identificazione locale, religiosità, sincretismo e narcisismo di gruppo. Il termine deriva dall'antropologia, che lo ha utilizzato per caratterizzare le società arcaiche, dove l'ordine sociale era mantenuto senza l'esistenza di un potere centrale (Cova B. e Cova C., 2002). Il concetto di tribù, spesso applicato al marketing, vede la creazione di una "fan base", o community, ovvero un insieme di persone che condividono la passione per un determinato marchio: ne è un forte esempio Zumba, data la forte ascesa del fitness negli ultimi anni, oppure il prestigioso marchio di motociclette Harley-Davidson. Per raggiungere tale obiettivo l'impresa dovrebbe individuare un cliente *target* specifico e successivamente costruire una duratura relazione incentrata sull'intimità del cliente.

Coda lunga

Il termine "*Long Tail*", coniato da Chris Anderson nel 2004, individua una strategia che consente alle aziende di realizzare profitti significativi dalla vendita di bassi volumi di articoli, difficili da trovare, invece di vendere solo grandi volumi di un numero ridotto di articoli *bestseller*. La crescente capacità di vendere una gamma più ampia di beni in quantità minori, pur continuando a realizzare un profitto, rientra a pieno titolo nella definizione conosciuta da Chris Anderson.

In un mondo in cui solo i prodotti con *appeal* per il mercato di massa arrivano sugli scaffali dei negozi, i produttori hanno forte incentivo a concentrarsi sui gusti del mercato di massa, con l'esclusione di un pubblico di nicchia; trarre profitto da una maggiore diversità di prodotto rappresenta un vero cambiamento nella strategia aziendale ottimale (Brynjolfsson E. e al., 2006). Le domande chiave poste al management sono:

si prega di valutare da 1 a 5 in termini di strategie di priorità: non possono esserci due frasi con lo stesso tasso. 1) *La mia organizzazione si concentra su un mercato di massa;* 2) *la mia organizzazione si concentra su un mercato di nicchia;* 3) *la mia organizzazione si concentra su una tribù;* 4) *la mia organizzazione si concentra su una strategia a coda lunga. Fornisci una descrizione completa della tua strategia di mercato principale (tasso 5/5)*

LA SOCIETÀ

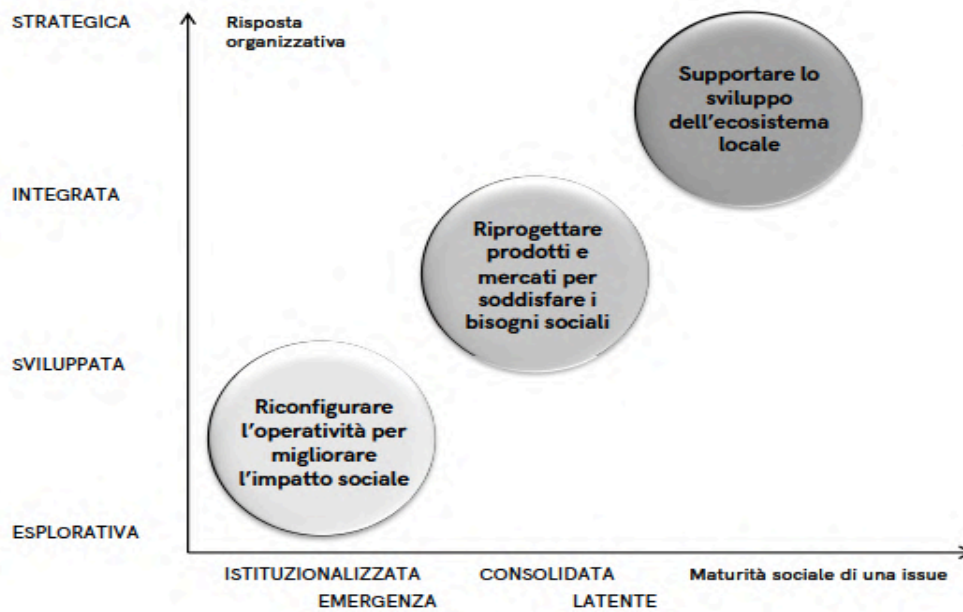
La società rappresenta l'insieme dei fattori ambientali, culturali, tecnologici, economici e politici che contraddistinguono l'ambiente in cui l'impresa è nata e si è sviluppata. La società fornisce le risorse naturali e le risorse immateriali che possono costituire già di per sé un vantaggio competitivo per l'impresa. La gestione dei rapporti con il sistema sociale include, in sintesi, aspetti etici, legali ed economici.

Le domande chiave per definire questo *building block* sono: “*Chi sono i principali stakeholder (non categorizzabili in “fornitori” e “clienti”)?*”, “*Che tipologia di rapporti sono stati intrapresi con loro?*”, “*Come interagisce l'azienda con la società in generale?*”, “*Che cosa restituisce l'azienda alla società?*”.

Le azioni delle imprese che contribuiscono al benessere sociale, in termini di beneficenza, investimenti in soluzioni ecologiche e sviluppo della comunità, al di là di quanto richiesto per la massimizzazione del profitto, sono classificate come politiche di “*Corporate Social Responsibility*”, abbreviato in “*CSR*”. Le grandi aziende hanno risposto positivamente, rendendo la *CSR* un elemento importante della gestione strategica ed i consumatori e gli investitori hanno sviluppato chiare preferenze per le imprese socialmente responsabili. Dietro la *CSR* c'è la convinzione che, poiché le grandi imprese controllano vaste risorse, ci si dovrebbe aspettare che contribuiscano al benessere generale della società. All'interno di questo costrutto, ci si aspetta che le imprese si uniscano ai governi, o idealmente li superino, nell'affrontare questioni sociali come i diritti umani, la povertà ed il degrado ambientale. Il coinvolgimento delle imprese è visto come necessario, e quindi appropriato, quando i governi mancano delle risorse, dell'autorità o della volontà di risolvere questioni complicate (McWilliams A., 2015).

Le imprese non dovrebbero essere solo strumenti redditizi, ma anche cittadini responsabili, pertanto devono concentrarsi su partecipazioni produttive nell'economia globale, includere la responsabilità sociale, la quale crea sostenibilità a lungo termine per il successo aziendale, soddisfacendo le esigenze di tutti i fornitori, investitori e dipendenti nel loro vantaggio competitivo (Tai, F.M., e Chuang, S.H., 2014). La Fig.13 rappresenta la risposta organizzativa in relazione alla maturità sociale di una realtà aziendale.

Figura 13: Relazione tra risposta organizzativa e maturità sociale



Fonte: Rielaborazione di Brugnoli A. (2020)

In tale *Block* la risposta organizzativa di una società sotto il profilo della Corporate Social Responsibility e dello *shared value* viene tripartita in: 1) riconfigurare l'operatività per migliorare l'impatto sociale; 2) riprogettare prodotti e mercati per soddisfare i bisogni sociali; 3) supportare lo sviluppo dell'ecosistema locale.

Riconfigurare l'operatività per migliorare l'impatto sociale

L'impresa migliora il proprio impatto sociale agendo sui processi operativi (es: utilizzo di energie rinnovabili, logistiche integrate, gestione degli ordini). Le domande poste al management sono:

sei d'accordo da 1 a 5 con la seguente dichiarazione: *al fine di creare valore per gli stakeholder e migliorare l'impatto sociale, la mia organizzazione si concentra sulla riconfigurazione dei processi organizzativi. Fornisci un esempio se classificato 3 o superiore.*

Riprogettare prodotti e mercati per bisogni specifici

L'impresa migliora il proprio impatto sociale agendo sui prodotti e sui mercati (es: sviluppo del prodotto, utilizzo di materiali ecosostenibili, identificazione prerequisiti clienti, ecc). Le domande poste al management sono:

sei d'accordo da 1 a 5 con la seguente dichiarazione: *al fine di creare valore per gli stakeholder e migliorare l'impatto sociale, la mia organizzazione si concentra sulla riconfigurazione di prodotti e mercati. Fornisci un esempio se classificato 3 o superiore.*

Supportare lo sviluppo dell'ecosistema locale

L'impresa migliora il proprio impatto sociale supportando e contribuendo allo sviluppo di un ecosistema locale. Il successo di un'organizzazione è strettamente collegato allo sviluppo dell'ecosistema in cui svolge le proprie attività, ai governi, alle infrastrutture e all'ambiente. Supportare l'ecosistema significa indirettamente supportare l'azienda stessa in quanto parte dell'ecosistema. La comunità ha bisogno di imprese di successo per offrire posti di lavoro e opportunità di creazione di ricchezza ai propri cittadini; parallelamente un'azienda ha bisogno di una comunità di successo, non solo per creare domanda per i suoi prodotti, ma anche per fornire risorse pubbliche critiche e per agire in un ambiente favorevole (Porter M.E. e Kramer M.R., 2006).

Le domande poste al management sono:

sei d'accordo da 1 a 5 con la seguente dichiarazione: *al fine di creare valore per gli stakeholder e migliorare l'impatto sociale, la mia organizzazione si concentra sul contributo alla comunità locale e all'ambiente. Fornisci un esempio se classificato 3 o superiore.*

1.2.5 Il Profit Model

All'estremità inferiore della matrice si trovano gli ultimi due blocchi, raggruppati nella sezione *Revenues*. Tale sezione raffigura il *profit model* della società, descrivendo la struttura dei costi (D12) e le politiche di prezzo (D13). La posizione finale di tale blocco viene giustificata dal fatto che il *profit model* non è altro che il risultato che ne deriva dalle *strategie* e dal *business model*.

I COSTI

La definizione di costi può essere intesa come un valore espressivo dell'impiego delle risorse derivato dall'attuazione dei processi produttivi di una organizzazione aziendale (Selleri L., 1990). La struttura dei costi è il risultato diretto di tutti gli altri elementi costitutivi del modello di *business*. Idealmente i costi dovrebbero essere riconducibili a ciascun blocco del modello di business (Osterwalder A., 2007). La matrice di coerenza

strategica vede la seguente partizione di quelli che dovrebbero essere i principali costi sostenuti da una organizzazione:

Costi legati ai volumi

Sono i costi direttamente collegati alla produzione. Per definizione sono costi per lo più variabili che sono positivamente relazionati con la quantità di output prodotta. I principali costi legati ai volumi sono i costi diretti dei materiali.

Costi legati alla capacità produttiva

Sono i costi fissi che bisogna sostenere per poter disporre di una certa capacità produttiva, sono rappresentati dalle immobilizzazioni e da eventuali beni di terzi. A differenza dei costi legati ai volumi non sono relazionati con la quantità di output prodotta.

Costi di R&S

Rientrano in questa categoria i costi legati all'innovazione e ricerca tecnologica, in termini di ottimizzazione di prodotto, di processo e di mercato. È possibile dedurre dunque tre diversi tipi di costi di ricerca e sviluppo:

- *Ricerca di base*, che consiste in studi, indagini e sperimentazioni che non fanno riferimento ad un progetto specifico, normalmente svolte per l'utilità generale di un'azienda (es. ricerche di mercato ed aggiornamento);
- *Ricerca applicata*, che consiste in studi, indagini ed esperimenti che fanno riferimento a progetti specifici;
- *Sviluppo*, che consiste nell'applicazione dei risultati della ricerca a materiali, strumenti, prodotti e processi specifici che precedono la produzione (Prencipe A. e al., 2008).

Costi di formazione e sviluppo

La formazione aziendale è parte integrante dello sviluppo dei talenti nelle organizzazioni, dunque i costi di formazione e sviluppo sono strettamente legati alla crescita del capitale umano dell'azienda (Ong D. e Jambulingam M., 2016). Adam Smith ha osservato che le capacità delle persone dipendevano dal loro accesso all'istruzione (Kelly D., 2001), risulta dunque di fondamentale importanza inserire i propri dipendenti in contesti di continuo apprendimento. I costi di formazione e sviluppo comprendono i costi per la formazione,

l'istruzione del capitale umano ed i corsi di aggiornamento, di fondamentale importanza per “mantenere il passo” in una realtà in continuo divenire.

Costi di marketing e comunicazione

La prospettiva del marketing relazionale si basa sulla nozione che va oltre al valore dei prodotti che vengono scambiati, cioè l'esistenza di una relazione tra le parti che crei valore aggiuntivo per il cliente (Gronroos C., 2000). Tale prospettiva giustifica l'esistenza dei costi di marketing e comunicazione, creando un forte collegamento con il capitale relazionale. In tali costi rientrano le interazioni tra l'impresa ed il mercato, spese ed investimenti in marketing, fiere e tutto ciò che può promuovere i prodotti di un'organizzazione.

Costi per la gestione delle relazioni

I costi per la gestione delle relazioni presentano una componente aggiuntiva rispetto ai costi di marketing e comunicazione. Tali costi non sono finalizzati solo alla promozione dei propri prodotti ma servono a sostenere e mantenere i rapporti con il proprio capitale relazionale.

La richiesta posta al management per questo blocco è: si prega di valutare da 1 a 5 in termini di strategie di costo prioritario: *non possono esserci due tipologie di costi con la stessa valutazione.*

IL PRICING

Il prezzo è uno dei componenti fondamentali del marketing tradizionale, insieme al prodotto, al posizionamento e alla promozione: è l'unico a generare ricavi. Una delle decisioni più basilari ma critiche che un'azienda deve affrontare è il prezzo da addebitare ai clienti per i loro prodotti e servizi.

Questa decisione è particolarmente critica in quella che *The Economist* chiamava “l'era dell'austerità”, un'era caratterizzata dalla stagnazione delle vendite, nessuna ragionevole possibilità di tagliare ulteriormente i costi e il prezzo come unica leva rimasta (Kienzier M. e Kowalkowsk C. 2017). In questo ambiente competitivo, più che mai, è necessaria una solida strategia di prezzo per facilitare la creazione di valore per il cliente, strutturare le decisioni sui prezzi e realizzare un profitto (Lancioni R. e al., 2005).

Le principali strategie in cui possono essere individuate le politiche di prezzo che rientrano nella matrice di coerenza strategica sono: prezzi economici/penetranti, prezzi premium, prezzi high-low, prezzi di scrematura e prezzi a pacchetto.

Prezzo economico/penetrante

Con prezzi economici si intende l'assegnazione di un prezzo basso a prodotti selezionati o di prodotto standardizzati. Questa strategia è ampiamente utilizzata per prodotti il cui costo decresce all'aumentare della quantità prodotta. Il prezzo di penetrazione implica invece la definizione di un prezzo abbastanza basso da attrarre un'ampia fascia di clienti. Tale politica di prezzo non deve avere necessariamente "prezzi bassi", ma "basso" deve essere il prezzo rispetto al valore percepito dal cliente. Il prezzo di penetrazione può funzionare solo se un'ampia quota di mercato è disposta a cambiare marca o fornitore in virtù di un prezzo inferiore (Nagle T. e Muller G., 2018).

Prezzo Premium

Il prezzo premium è una strategia che prevede un prezzo del prodotto più alto rispetto alla concorrenza immediata. Questa strategia è rivolta a consumatori di fascia alta ed appassionati di prodotti tecnologici o fedeli fan del marchio che sono disposti a pagare prezzi elevati (Feng, S. e al., 2019). Lo scopo è quello di coltivare la sensazione nel mercato che il prodotto sia un po' più alto in termini di qualità rispetto al resto. Funziona al meglio insieme ad una strategia di marketing progettata per migliorare questa percezione. In caso di successo, i prezzi premium si tradurranno in margini di profitto più elevati per l'azienda. Tale strategia migliora anche il valore del marchio e la percezione dell'azienda stessa. Non solo un prodotto a prezzo elevato migliora la propria reputazione in termini di qualità, ma migliora anche la percezione del resto del portafoglio di prodotti. Tale strategia può essere sostenibile se viene applicata nelle aree in cui i clienti sono felici di pagare di più, dove non ci sono sostituti per il prodotto, dove ci sono barriere all'entrata nel mercato o quando il venditore non può risparmiare sui costi producendo ad alto volume.

Prezzo High Low e Prezzo Scrematura

La pratica, nota come prezzo "high-low", si è diffusa nell'ambiente di vendita al dettaglio altamente competitivo (Kaufmann P., e al 1994). La politica di prezzo "high-low" è la pratica di fissare il prezzo della maggior parte dei prodotti più alto della media di mercato,

offrendo un numero limitato di prodotti a prezzi inferiori a quelli di mercato. In tal modo, un punto vendita al dettaglio o un negozio online cerca di attirare i clienti con le sue offerte a basso prezzo, per poi sperare che vengano acquistati anche i prodotti a prezzo più elevato e meno competitivo. L'obiettivo è che la redditività complessiva sia positiva, malgrado le perdite subite sui pochi articoli in forte sconto.

Il prezzo di scrematura è progettato invece per acquisire margini superiori, anche a scapito di grandi volumi di vendita. Per definizione, i prezzi di scrematura sono prezzi che superano ciò che può essere la maggior parte degli acquirenti in un segmento disposto a pagare. Di conseguenza, questa strategia ottimizza la redditività immediata solo quando il profitto derivante dalla vendita a clienti relativamente insensibili al prezzo supera quello dato dalla vendita ad un mercato più ampio ad un prezzo inferiore. In alcuni casi, i prodotti potrebbero trarre maggiori profitti a lungo termine fissando alti i prezzi iniziali e riducendoli nel tempo, anche se quei prezzi iniziali elevati riducono la redditività immediata (Nagle T. e Muller G., 2018).

Bundle pricing

Questo è uno stratagemma di marketing in cui diversi prodotti vengono offerti in vendita in unità combinate che sono spesso contrassegnate a un prezzo ridotto rispetto alla somma dei loro prezzi di acquisto separati. Il prezzo dei pacchetti di prodotti viene spesso utilizzato attivamente dai dipartimenti marketing delle aziende che producono prodotti software per computer, pasti veloci e connessioni televisive via cavo che implicano la combinazione di più prodotti per creare un insieme più attraente o economico.

Le domande poste al management per questo blocco sono: valuta da 1 a 5 in termini di strategie di prezzo prioritario: non possono esserci due frasi con la stessa valutazione.

1) Prezzi economici; 2) prezzi premium; 3) prezzo "high-low"; 4) prezzi a pacchetto.

Fornisci una descrizione completa della tua strategia di costo principale (tasso 4/5 o 5/5).

Le Conclusioni di Capitolo

L'era dell'*informazione*, focalizzata sulla crescente importanza degli *Intangibles*, ha portato alla creazione della *Balanced Scorecard*, inizialmente nata per integrare ulteriori dimensioni alla limitata visione finanziaria. Il passo tra rappresentare le dimensioni aziendali proprie e rappresentare la strategia è stato breve e di fondamentale importanza: la costruzione di collegamenti di causalità tra le realtà dell'organizzazione ha permesso di "misurare la strategia". La rappresentazione visiva immediata di relazioni tra una dimensione ed un'altra della *BSC* ha permesso a molteplici organizzazioni di creare un legame logico al fine di dimostrare come ogni prospettiva aziendale non sia a sé stante, bensì dimostrare che la dimensione finanziaria non è altro che il risultato di collegamenti delle realtà sottostanti (clienti, processi, crescita ed apprendimento). Per la creazione di valore per gli *shareholders*, sostenibile a lungo termine, è necessario dirigere l'attenzione non solo verso i *financials* (che in tale prospettiva sono il risultato finale), bensì anche verso dimensioni non altrettanto facilmente calcolabili come quest'ultimi.

Data la versatilità delle Mappe Strategiche, nel corso degli anni sono stati molteplici i modelli proposti, tra cui il Business Model Canvas di Osterwalder A. e Pigneur Y. (2010) ed il Tetraedro del Valore. Uno tra tutti, la Matrice di Coerenza Strategica, unisce i legami di causalità con il *fit* aziendale. L'integrazione del Business Model Canvas con il macroblocco delle *Strategy Maps* e con il *Profit Model* permette di "misurare" nel senso stretto della parola la "coerenza strategica" sulla base della colorazione dei blocchi in base a determinate risposte fornite dal *management*. Tuttavia, tale modello, ma più in generale tutte le mappe strategiche, non forniscono un sistema di misurazione della *performance*. Una tra le principali critiche delle *Strategy Maps* è infatti l'assenza di un sistema integrato di misurazione puntuale. L'intento di "misurare la strategia" potrebbe non essere così facilmente attuabile senza una vera e propria quantificazione. Tale critica apre il tema della misurazione che verrà approfondito nel successivo capitolo.

CAPITOLO II

LA MISURAZIONE

Le mappe strategiche sono progettate per aiutare ad eseguire la strategia e per portare qualità predittive agli indicatori chiave di prestazione collegandoli in base alle relazioni percepite di causa-effetto (Buytendijk, F e al., 2010). Per la corretta progettazione ed attuazione di una mappa strategica sono necessari due processi: l'implementazione della strategia e la fase di monitoraggio.

Nella prima parte di questo capitolo vengono riproposti i cinque cardini di una organizzazione *Strategy-focused* di Kaplan R.S. e Norton D.P. (2001). Da tale punto di partenza segue la fase di monitoraggio, basato sul sistema di *reporting* costante, il cui fulcro è il sistema di misurazione delle performance aziendali. Da ciò si delinea nella seconda parte del capitolo l'importanza di un sistema di misurazione. Successivamente ad una rapida introduzione sulla storia e sul mutamento del concetto di misurazione, si definisce come negli ultimi 30 anni, i sistemi di misurazione della performance aziendale abbiano subito profondi cambiamenti e revisioni.

Le relazioni causali oggettive tra l'indicatore ed il processo o il fenomeno che si suppone debba misurare sono difficili da stabilire con i soli indicatori finanziari (Sveiby K.E. 1997). Dall'ipotesi che la sola dimensione finanziaria non potesse più essere sufficiente, il passaggio dall'*era industriale* all'*era dell'informazione* (Kaplan R.S. e Norton D.P., 2004) ha infatti modificato gli obiettivi della misurazione aziendale, ampliando il piano monodimensionale dei classici *financials* in sistemi multidimensionali, il cui focus viene incentrato principalmente sul valore e sulla performance degli *intangibles*, dei processi e degli *stakeholders* in generale. Ne consegue che per qualificare una organizzazione a causa della crescente competizione globale, delle nuove logiche dei mercati e a seguito della mancanza di flessibilità e di rilevanza sul fronte strategico, sono nati molteplici strumenti multidimensionali di misurazione della performance come la Balanced Scorecard (Kaplan R.S e Norton D.P., 1992), la piramide S.M.A.R.T. (Lynch, R.L. e Cross, K.F., 1991), lo Skandia Navigator (Edvinsson L., 1998) o come il prisma della performance (Neely A. e Adam C., 2001). Dopo una introduzione sui principali modelli multidimensionali, verranno esposte le peculiarità di ciascuno di essi per evidenziare alcune possibili critiche

emerse in letteratura tra cui la mancanza di consenso tra le dimensioni e la mancanza di un vero e proprio sistema di misurazione predeterminato.

2.1 L'Implementazione della Strategia

L'affermazione degna di nota "ottima strategia, peccato per l'attuazione" (Okumus F. e Roper A. 1998) cattura l'essenza del problema successivo alla definizione della strategia aziendale: l'implementazione della strategia soffre di una generale mancanza di attenzione. Nonostante l'importanza del processo di esecuzione strategica, sono state condotte molte più ricerche sulla formulazione della strategia piuttosto che sull'implementazione della stessa. Le ragioni addotte per questa apparente scarsità di sforzi di ricerca includono che il campo di implementazione della strategia è considerato meno "affascinante" come area tematica e che i ricercatori spesso sottovalutano le difficoltà coinvolte nello studio di un argomento di questo tipo, perché carenti di modelli concettuali.

Nell'era dell'informazione (si veda Cap. 1), l'implementazione di una strategia di successo diventa sempre più importante. Allo stesso tempo, si stanno evolvendo nuovi quadri di misurazione delle prestazioni per colmare il divario tra budget operativo e pianificazione strategica. Queste nuove misurazioni multidimensionali della performance hanno sostituito le più tradizionali metriche orientate alla finanza con misure non finanziarie più efficaci (Atkinson H.,2006). Secondo le analisi di Kaplan R.S. e Norton D.P., nella stragrande maggioranza dei casi di problemi aziendali legati alla strategia, la soluzione risiede nell'implementazione e non nella strategia stessa.

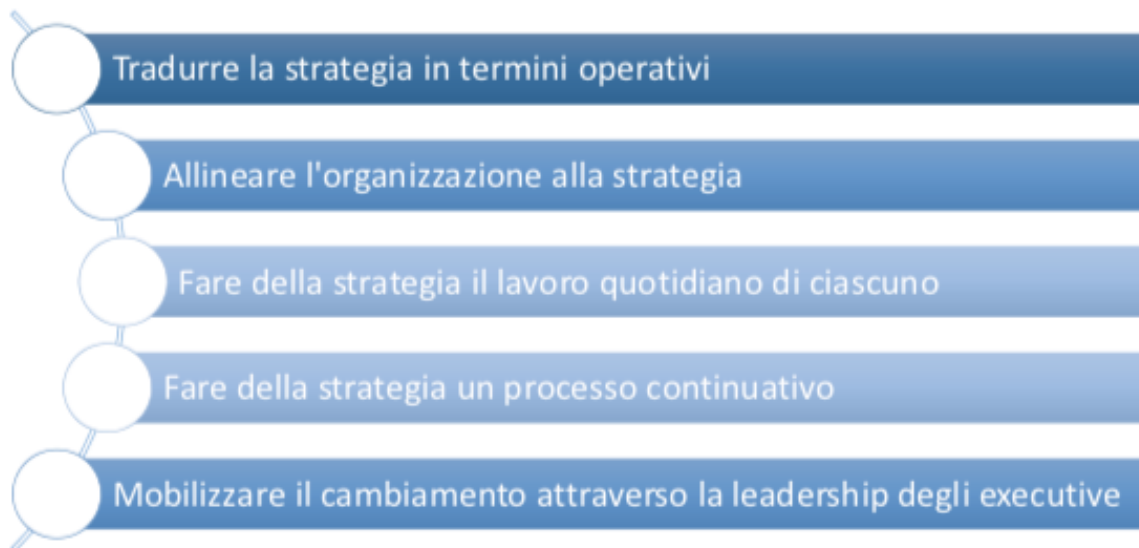
Perché dunque le organizzazioni hanno difficoltà a implementare una strategia ben formulata? Come visto nel precedente capitolo, le opportunità per la creazione di valore si sono spostate dalla gestione delle risorse tangibili alla gestione della strategia basata sulla conoscenza che implementa le risorse intangibili di un'organizzazione: relazione con il cliente, prodotti e servizi innovativi, processo operativo di alta qualità e capacità dei dipendenti. Il problema principale è che la strategia sta cambiando ma gli strumenti per misurare le strategie non sono riusciti a tenere il passo.

In un'economia dominata da beni materiali, le misurazioni finanziarie erano adeguate per registrare gli investimenti in scorte, immobili, impianti e macchinari sul piano di bilancio delle società. Ma l'economia odierna, in cui gli asset intangibili sono diventati le principali fonti di vantaggio competitivo, richiede strumenti di misurazione basati sulla conoscenza

e sulle strategie di creazione di valore che questi asset rendono possibili. In mancanza di tali strumenti, le aziende hanno difficoltà a gestire ciò che non potrebbero descrivere o misurare. La risoluzione trovata da Kaplan e Norton è stata per l'appunto misurare la strategia attraverso le *strategy maps* (Kaplan R.S. e Norton D.P., 2001).

La *Balanced Scorecard* e le *Strategy Maps* hanno permesso alle aziende di concentrare i loro team esecutivi, unità di business, risorse umane, tecnologia dell'informazione e risorse finanziarie sulla strategia della loro organizzazione. Sebbene ogni organizzazione abbia un *business model* unico, è stato possibile delineare un modello comune per definire il percorso da seguire per la corretta implementazione della strategia. Tale percorso si compone di 5 principi cardine, riportati in figura 14.

Figura 14: I 5 principi cardine di una organizzazione focalizzata sulla strategia



Fonte: Kaplan R.S. e Norton D.P. (2001)

1. Tradurre la strategia in termini operativi

La velocità con cui la nuova strategia può produrre risultati in tempi celeri indica che una parte del successo delle aziende non è dovuto al lancio di un nuovo prodotto o servizio, a nuovi importanti investimenti di capitale o addirittura allo sviluppo di nuovi brevetti o di proprietà intellettuali. Il processo di sviluppo prodotto è sempre e comunque parte integrante di successo aziendale, ma con risultato sicuramente non a brevissimo termine. Per giustificare il rapido risultato inizialmente descritto, si denota che le aziende hanno “capitalizzato” capacità e risorse già esistenti all'interno della loro organizzazione.

Prendere consapevolezza delle risorse già interne all'azienda tramite l'utilizzo di mappe strategiche permette di costruire uno strumento di misurazione per descrivere come il valore per gli azionisti viene creato da un'attività immateriale.

Traducendo la propria strategia nell'architettura logica di una mappa strategica, si crea un punto di riferimento comune e stabile per tutte le proprie unità e dipendenti. Perché una organizzazione sia focalizzata ed in linea con la propria strategia, quest'ultima deve essere posta al centro del processo di gestione. Le frecce nella mappa strategica indicano la relazione causa ed effetto tra gli elementi in ciascuna prospettiva, mostrando chiaramente come i beni immateriali e la consapevolezza strategica alimentino i temi di ogni singola *business unit* alla fine di produrre risultati tangibili.

2. Allineare l'organizzazione alla strategia

La strategy map fornisce un potente framework per le unità di business per descrivere e implementare le proprie strategie. Un'organizzazione focalizzata sulla strategia, tuttavia, richiede molto di più del semplice fatto che ciascuna unità aziendale utilizzi il proprio modello di *Balanced Scorecard*, le strategie per tutti i dipartimenti dovrebbero essere allineate e collegate tra loro. Le sinergie possono quindi svilupparsi da interazioni efficienti tra queste unità. Molte organizzazioni condividono processi aziendali comuni e richiedono un ruolo aziendale per garantirne la massima efficacia; altre condividono tecnologie e conoscenze comuni. Una *BSC* dovrebbe articolare la logica dietro il mantenimento dell'operatività di diverse unità aziendali all'interno di un'unica struttura. La *Scorecard* aziendale deve dunque chiarire ed unire due temi:

-*Temi aziendali*: valori, convinzioni e idee che riflettono l'identità della società e devono quindi essere condivisi da tutte le unità aziendali.

-*Ruolo aziendale*: azioni incaricate dall'azienda in ogni livello del business finalizzate alla creazione di sinergie.

3. Fare della strategia un lavoro quotidiano di tutti

In passato, l'allineamento di tutti i dipendenti a una strategia non era critico. Nell'era industriale (vedi Cap. 1), i cui processi erano basati su logiche del "sequenziato e ripetitivo", strettamente legati ad attività come lavori di produzione, i dipendenti non dovevano comprendere o attuare la strategia; dovevano semplicemente eseguire i compiti a loro assegnati dalla direzione. Oggi, nell'era dell'informazione questo tipo di lavoro, ormai obsoleto, è sostituito dal lavoro basato sulla conoscenza. I dipendenti devono essere

allineati alla strategia per creare valore. In effetti, ci sono diversi fattori critici che richiedono un intenso allineamento di dipendenti per obiettivi organizzativi, tuttavia mentre molte aziende si concentrano sulla soddisfazione dei dipendenti aumentando i pacchetti di compensazione e benefici, questa soddisfazione non implica l'impegno da parte dei dipendenti per gli obiettivi dell'azienda. Le aziende potrebbero affermare che i dipendenti sono la loro risorsa più preziosa, ma la frequenza con la quale la direzione controlla le attitudini e le competenze dei lavoratori rivela una differente consapevolezza: non tutti sono ugualmente importanti per i datori di lavoro; coloro che influenzano direttamente le esperienze dei clienti e le relazioni non sono sempre quelli che ricevono maggior compenso o formazione. Le organizzazioni focalizzate sulla strategia comprendono che i dipendenti, i quali spesso sono quelli che escogitano nuove idee per ottimizzare o innovare un processo, hanno il compito più importante: implementare la strategia. Al fine di definire la collaborazione con i lavoratori sono necessari tre step: creare consapevolezza strategica, definizione singola e di squadra degli obiettivi e collegare incentivi e premi al raggiungimento di tali obiettivi prefissati.

Il punto focale è che i dipendenti devono conoscere e comprendere la strategia prima che possano contribuire ad implementarla. I dirigenti devono utilizzare i processi di comunicazione al lancio della loro nuova strategia, partendo dall'istruzione, proseguendo con test al fine di garantire che i dipendenti abbiano effettivamente compreso e terminando con la verifica che questi credano nella strategia in atto e che vi sia uno scambio di conoscenza con i colleghi. Come al "lancio" di un nuovo prodotto è molto più che utile attuare una campagna marketing finalizzata a farlo scoprire ai clienti, parallelamente è necessario che al "lancio" di una nuova strategia i dipendenti la comprendano e la condividano.

Tale processo può essere sintetizzato in 4 step:

- Sviluppare una comprensione della strategia in tutta l'organizzazione.
- Sviluppare il consenso a supporto della strategia.
- Educare l'organizzazione alla misurazione della strategia con la *strategy map*.
- Fornire feedback continui sulla strategia.

4. Fare della strategia un processo continuativo

Uno dei motivi per cui così tante organizzazioni hanno difficoltà ad implementare la strategia è che molte aziende hanno diverse disconnessioni tra come gestiscono la

strategia e come gestiscono le operazioni. Le riunioni del management sono quasi sempre finalizzate all'analisi di dati legati alla performance: per esempio report trimestrali, fatturati mensili, ecc., raramente sono incentrate sulla discussione della strategia. Kaplan R.S. e Norton D.P. (2001) infatti riportano come oltre l'85% delle organizzazioni esaminate nei loro studi non dedichino oltre un'ora di tempo al mese per sviluppare e controllare l'andamento della strategia. Queste aziende usano il loro budget come sistema di controllo e revisione, creando un ciclo che collega le risorse allocate alle operazioni (*input*) agli obiettivi di performance di bilancio (*risultati*). Le organizzazioni incentrate sulla strategia dovrebbero utilizzare un processo a "doppio ciclo", integrando la gestione del budget con le operazioni di gestione della strategia.

L'unione dei processi di controllo operativo con quelli di apprendimento e controllo di strategie permette di allineare l'operatività con gli obiettivi strategici proprio grazie al sistema di *reporting* della *Balanced Scorecard*, che consente di monitorare i progressi rispetto alla strategia e di stabilire azioni correttive da intraprendere secondo necessità.

Questo sistema di gestione "binario" consente di fare due cose essenziali:

- Collegare la strategia al budget: ciò permette di relazionare iniziative strategiche teoriche con dati concreti del bilancio.
- Chiudere il ciclo della strategia: la *Balanced Scorecard* è correlata ad un sistema di feedback intento a fornire un nuovo quadro di reporting finalizzato a definire eventuali correzioni o cambi di rotta strategica. Ciò consente l'evoluzione in tempo reale in presenza di nuove idee e direzioni organizzative.

Le organizzazioni incentrate sulla strategia devono visualizzare dunque due budget distinti: budget operativo, per "i numeri finanziari" e budget strategico per l'allocazione delle risorse.

Il budget operativo è un piano dettagliato e completo che viene stimato per definire le risorse utilizzabili di un'azienda in un periodo specifico per uno specifico progetto (Kannan D., e al, 2013). Questo piano dovrebbe fare una previsione affidabile sui ricavi attesi dalla vendita di beni/servizi e sui costi da sostenere per poterli produrre e consegnare ai clienti. I budget operativi riflettono le spese previste per supportare operazioni ricorrenti; questa tipologia di budget è presente nella *Balanced Scorecard* grazie alla connessione con il modello strategico della crescita e della produttività, proprio della prospettiva finanziaria.

Il budget strategico autorizza invece le iniziative richieste per giungere al livello di pianificazione desiderata rispetto a quello attuale. Questo budget permette di sviluppare nuovi prodotti e servizi, nuove capacità e nuove relazioni con i clienti al fine di accrescere il valore a lungo termine dell'organizzazione. La *Balanced Scorecard* e le *Strategy Maps* permettono di determinare la quantità ed il mix di spesa dei due budget in una unica prospettiva. Le organizzazioni hanno quindi iniziato a collegare la strategia al processo di budgeting, valutando così, attraverso la *Balanced Scorecard*, potenziali investimenti ed altre tipologie di iniziative (Visentin C., 2017).

5. Mobilitare le risorse per il cambiamento attraverso la leadership dei vertici

L'implementazione di nuove strategie richiede un vasto *range* di modifiche; il termine "trasformazione" è emerso per differenziare la portata del cambiamento richiesta dalla strategia aziendale per il miglioramento continuo che le organizzazioni ordinariamente seguono. I leader delle organizzazioni incentrate sulla strategia conducono la propria azienda verso trasformazioni, non cambiamenti su piccola scala. Ritornando alla nascita del concetto di "strategia" si pensi ad un generale d'armata poco incisivo che porti le proprie truppe in guerra. La bassa duttilità alle avversità, in antitesi con il concetto di *fit*, e la bassa convinzione da parte del comandante sicuramente non potranno avere effetti positivi sull'esito della battaglia. Analogamente non vi potrà mai essere un cambiamento radicale in una realtà aziendale se ai vertici non vi sono leader versatili che sanno guidare i propri dipendenti verso l'innovazione.

L'identificazione degli obiettivi deve essere posta da leader che sono pronti al cambiamento e possono mobilitare le risorse per una trasformazione aziendale. La corretta realizzazione di un programma strategico ha la sua origine con il cambiamento, trasformazione in questo caso, guidato dai dirigenti per poi giungere verso il controllo del cambiamento, derivante dai sistemi di *report* propri della *Balanced Scorecard*. Affinché la strategia sia correttamente guidata dall'alto della gerarchia organizzativa, gli *executives* non devono creare piani bensì creare visioni e strategie (Kotter J.P. 1999). Essi dovrebbero descrivere un business, una tecnologia o una cultura aziendale in termini di ciò che dovrebbe diventare a lungo termine e implementare dunque una strategia per raggiungere questo obiettivo.

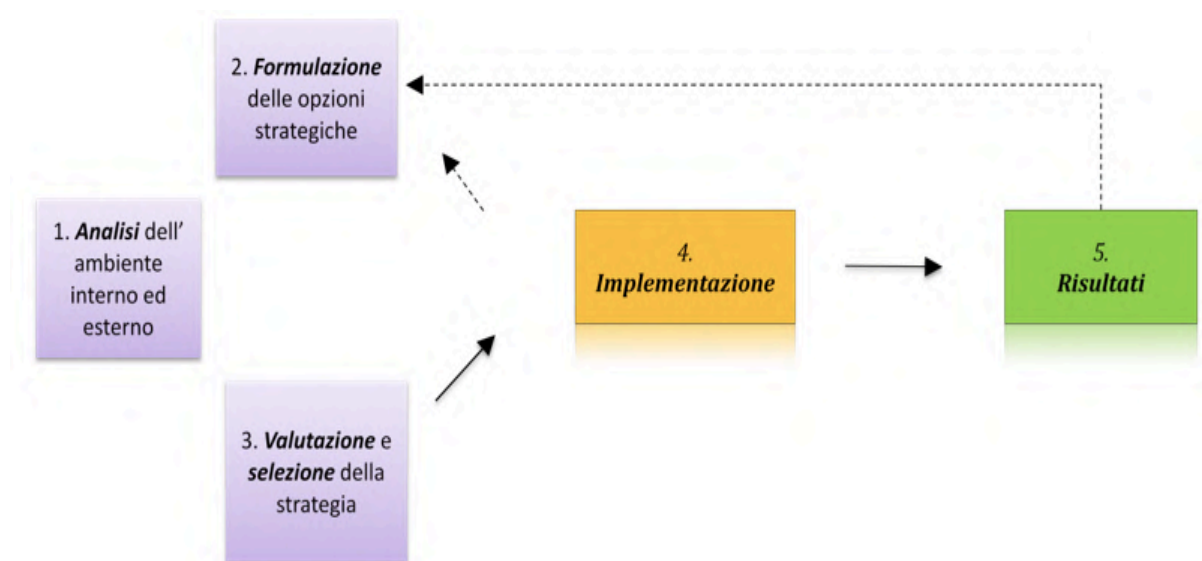
Una organizzazione che avrà rispettato i cinque punti cardine individuati da Kaplan e Norton, non solo avrà maggiori possibilità di implementare correttamente la propria strategia, ma avrà anche trasformato i propri dipartimenti *ebusiness unit* in piccole

squadre, che faranno parte del nuovo sistema di gestione della strategia. Grazie a questi 5 principi che permettono ad una azienda di essere “*strategy-focused*”, Kaplan R.S. e Norton D.P. (2001) sono riusciti ad arrivare ad una forte conclusione: la misurazione della performance ha risvolti tali da surclassare il semplice riferimento al passato. Associare la misurazione della performance ad una mappa strategica permette di elevare il grado di rappresentazione di dati finanziari in un sistema di gestione strategica.

2.2 La Misurazione delle Performance Aziendali

Dopo avere definito la strategia con maggiore “*fit*” al proprio *Business Model*, lo step successivo è implementare la strategia tenendo saldi i cinque principi “*strategy-focused*”. Successivamente all’implementazione vi è la fase di monitoraggio, che per l’appunto si basa su un sistema di *reporting* costante sia dell’attuazione della strategia che dei risultati ottenuti dal suo svolgimento. Ma nello specifico come può essere attuato questo sistema di *reporting*? Solamente grazie ad un *measurement system integrato* sarà possibile adeguare le fasi dell’implementazione, intervenendo con forte rapidità non appena si riscontri un cattivo allineamento con i risultati target. La seconda peculiarità invece risiede nella possibilità di migliorare il processo innovativo tramite la formulazione di opzioni strategiche finalizzate ad ampliare la “trasformazione” in atto.

Figura 15. La misurazione della performance a supporto della strategia



Fonte: Ofstedal S. (2013)

Il costante monitoraggio, dunque, risulta essere importante quasi quanto l'implementazione stessa, ma nello specifico che cosa si intende con *misurazione della performance*?

La misurazione delle prestazioni è un argomento spesso discusso ma raramente definito. Nei successivi paragrafi sarà definito il concetto di misurazione della performance, passando dalla storia e dalla nascita della misurazione, proseguendo con i tradizionali sistemi di misurazione fino a giungere alla metodologia di creazione di un nuovo sistema.

2.2.1 La storia della misurazione

Sin dai tempi di Keplero e Galileo, l'affidabilità di una determinata regola si è basata sulla verifica mediante misurazione. Così, la fisica divenne la regina delle scienze grazie alla sua costante determinazione derivante da sistemi di misurazione. È di fondamentale importanza la distinzione tra le proprietà primarie e secondarie definite da Galileo, tale differenza era racchiusa nella possibilità di misurazione di un dato fenomeno. A distanza di quasi mezzo millennio, la definizione di scienza come “arte della formulazione di regole misurabili” risulta tutt’ora valida. Le radici di una qualsiasi teoria scientifica sono salde quanto il sistema di misurazione su cui fanno riferimento. I filosofi scientifici fanno risalire le radici della misurazione a Platone, mentre l’affermazione più singolare deriva da Protagora che definisce l’uomo come la misura di tutte le cose. Il filosofo tedesco Werner Jaeger osserva che invece la filosofia di Platone potrebbe capovolgere la visione di Protagora, mettendo Dio al centro della misurazione di tutte le cose. Tali concezioni riassumono la diatriba tra Scienza e Religione, durato da quando queste due entità esistono. Aldilà della natura metafisica della misurazione, il punto di visione condiviso da tutti è che è la misurazione l’“ultima realtà” in quanto che sia l’uomo o Dio ad essere “la realtà ultima “dipendono comunque entrambi proprio dalla loro connessione con la misura di tutte le cose.

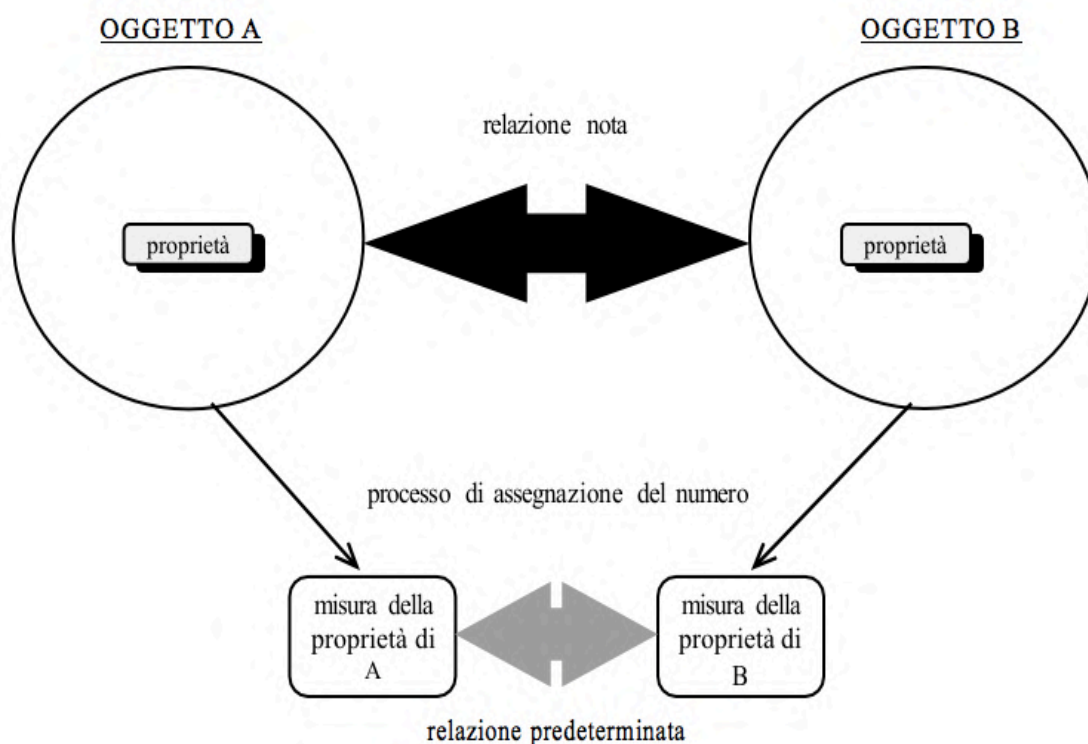
Nel delineare le origini della scienza, aldilà della metafisica, si pone la questione delle origini della misura. Una prima impronta deriva Grecia antica, patria dell’arte e della scienza. I greci avevano un sistema scientifico di misure che collegavano lunghezza, volume e peso, ma non furono loro ad inventarlo. Tutte le prove indicano che il sistema di misure greco fu sviluppato in Mesopotamia prima dell’origine della scrittura, prima del 3.000 a.C.. Una vasta indagine delle prove archeologiche derivanti dall’Europa e dal vicino Oriente indica che tutte le unità di lunghezza, volume e peso possono essere collegate da un unico metro di riferimento comune, il cosiddetto “piede egizio”, di circa

300 mm. Parallelamente nell'epoca degli Antichi Romani il metro di misura derivava da altre parti del corpo come l'avambraccio, il pollice oppure dal passo. Ma in che circostanza il sistema di misurazione divenne importante? Qual è stato l'evento che ha richiesto un sistema di misurazione?

La struttura del sistema di misurazione nell'antichità divenne importante quando l'agricoltura passò dalla produzione propria di sussistenza al "baratto/commercio", in primis nell'area che va dalla Siria all'Iran. Probabilmente fu sulla scia dell'agricoltura che un unico sistema di unità si diffuse; non appena l'agricoltura divenne la principale fonte di sostentamento, si rivelò necessario saper distribuire le provviste. Lo stimolo più forte per la creazione di standard estremamente precisi proveniva però dall'uso dell'oro e dell'argento come mezzi di scambio, e dall'astronomia, in quanto si pensava che fosse possibile predire il futuro in virtù di questa scienza. Le torri templari dell'antica Mesopotamia raffiguravano il collegamento tra la città e l'ordine cosmico dell'universo, incarnavano le unità del sistema di misure e rappresentavano il collegamento delle città con l'ordine cosmico. Gli egiziani invece erano riusciti a misurare la circonferenza della terra e si erano resi conto che i gradi dei meridiani si allungavano man mano che ci si spostava verso nord. Sono stati infatti i primi a creare parametri, allo scopo di costruire i principali punti di riferimento secondo schemi di meridiani e paralleli. Ne è un esempio Tebe che si trova a due settimi di distanza tra l'equatore ed il Polo (Stecchini L.C., 1961). Con un salto temporale di millenni, il tema della misurazione è tutt'ora fortemente acceso e malgrado le diverse interpretazioni degli scienziati naturalisti e socialisti, la definizione proposta da Ijiri (1978) rispecchia il fulcro della misurazione applicabile a qualsiasi ambito: *"la misurazione è uno speciale linguaggio che rappresenta i fenomeni del mondo reale attraverso i numeri e le relazioni tra i numeri che sono predeterminate all'interno del sistema metrico"*.

La misurazione risulta dunque essere un percorso logico atto ad assegnare numeri a determinati oggetti o eventi "in maniera tale che le relazioni di discriminazione intercorrenti tra determinate proprietà che caratterizzano gli stessi, possano essere desunte dalle relazioni di discriminazione tra i numeri predeterminati al momento dell'assegnazione "(Bagnoli C., 2007).

Figura 16: Il processo di misurazione



Fonte: Bagnoli C. (2007)

Secondo tale logica la misurazione risulta accomunarsi al linguaggio ordinario, grazie all'utilizzo di una specifica terminologia, in questo caso linguistica o numerica, preventivamente definita. La differenza di terminologie che distingue il linguaggio ordinario dalla misurazione permette un trasferimento di dati molto più semplice e lineare, dove non possono esserci fraintendimenti. Molto più semplicemente la parola presenta alcuni limiti intrinseci alle caratteristiche del mezzo stesso. Innanzitutto, rende più difficile e complicato il trasferimento delle rappresentazioni nel tempo e nello spazio. In secondo luogo, impone maggiori oneri di conservazione e immagazzinamento delle informazioni, rispetto a quanto invece non avviene nel caso si ricorra al linguaggio numerico; infine, risulta più facilmente manipolabile (Agliati M., 1990). In aggiunta, la peculiarità che il rapporto tra il linguaggio della misurazione sia predeterminato, comporta che la misurazione stessa possa identificare relazioni con un unico metro. Se per ipotesi si identifica A come 7 e B come 14, è possibile definire più relazioni tra A e B, ad esempio A è minore di B e parallelamente B è maggiore di A, oppure B è il doppio di A oppure ancora A è diverso da B. Su tali affermazioni è possibile definire che il linguaggio della misurazione è sicuramente più efficace di quello ordinario, “non solo a

livello di trasferimento dati ma anche a livello di utilizzo delle rappresentazioni sviluppate” (Ofstedal S., 2013).

2.2.2 *La misurazione economica per le decisioni.*

La misurazione è la base su cui si fonda la scienza: quanto più una teoria è legata ad una misurazione ottenibile da tutti, a parità di condizioni ed in qualsiasi luogo, tanto più la teoria sarà difficile da contraddire. Aldilà della creazione di leggi fisiche fondate sulla misurazione, in molti ambiti dell'attività umana, dalla scienza agli affari, dall'istruzione alla politica economica, le buone decisioni dipendono da una buona misurazione. Più specificamente, ciò che si decide di misurare, o che si è in grado di misurare, ha effetti importanti sulle scelte, poiché è naturale concentrarsi su quegli obiettivi per i quali è possibile meglio stimare e documentare gli effetti delle decisioni (Bernanke B.S., 2014). Gran parte del processo decisionale in una organizzazione si basa sulla misurazione di carichi di lavoro, costi, prestazioni, capacità e simili distinzioni che spesso possono essere fatte solo sulla base di un giudizio quantitativo.

Eppure, nonostante la pervasività della misurazione e la sua centralità nel processo decisionale del management, nella letteratura manageriale è stata data relativamente poca attenzione allo sviluppo di una teoria generale della misurazione nel contesto manageriale. In una azienda la misurazione è il veicolo mediante cui è possibile guidare il comportamento dei manager. Un sistema di misurazione deve dunque essere progettato per focalizzare l'attenzione sugli obiettivi dell'organizzazione e delle proprie *Business Unit* al fine di agire grazie al risultato di tali misure. Manson R.O. e Swanson E.B. (1979) paragonano la misurazione ad una lente di ingrandimento, attraverso cui un manager può vedere con nitidezza la realtà organizzativa. Se nella prima parte del capitolo è stato definito che un sistema di misurazione e di report è necessario per una organizzazione focalizzata sulla strategia, ora è facilmente intuibile che un sistema di misurazione sia non solo necessario, bensì indispensabile. Senza delle misure “su cui aggrapparsi” e senza un sistema di misurazione di riferimento finalizzato al monitoraggio, una strategia risulta forse impossibile da implementare adeguatamente. La natura della misurazione nella prospettiva di gestione e di *decision-making* può essere riassunta brevemente da una triplice prospettiva delineata da Mason, R.O., e da Swanson, E.B., (1979):

- La misurazione scientifica è una base necessaria, ma non sufficiente per la misurazione e la decisione della direzione. La misurazione scientifica, infatti, tende ad enfatizzare la realtà della comunicazione; la misurazione finalizzata alle decisioni

invece richiede un'enfasi sulla pragmaticità. Dal punto di vista pratico, le preoccupazioni riguardano le tre funzioni gestionali dell'informazione: dirigere l'attenzione; risolvere i problemi e conservazione le misurazioni (*feedback*).

Come scrive Bagnoli C. (2007) un sistema di misurazione aziendale deve ambire a tre specifiche dimensioni:

- 1- *Problem Finding e Problem Setting*: focalizzare l'attenzione sui problemi cruciali da affrontare, permettendo la corretta strutturazione.
 - 2- *Problem Solvinig*: identificare le soluzioni più appropriate da adottare per risolvere i problemi individuati nel punto 1.
 - 3- *Feedback*: rilevare i risultati effettivamente raggiunti per verificare la correttezza delle soluzioni individuate nel punto 2.
- Un approccio che guardi alla totalità consente l'identificazione di un dominio di misurazione a tre livelli per le decisioni gestionali: il livello organizzativo, il livello individuale ed il livello sociale. Una comprensione di questo campo è necessaria per un pieno apprezzamento della misurazione per le decisioni di gestione.
 - La misurazione per la decisione di gestione è la *conditio sine qua non* delle basi per la progettazione di sistemi informativi di gestione. Ogni funzione di base di un sistema informativo è costruita su basi di misurazione.

Risulta facilmente intuibile che quanto un sistema di misurazione economica risulti essere in linea con gli obiettivi aziendali, maggiore sarà allora la sua utilità nel ricercare un problema per poi implementarne una strategia finalizzata alla risoluzione. Tuttavia, la misurazione, come già visto anche per la strategia, non deve essere circoscritta al campo di azione degli *executives*, bensì deve guidare verso l'obiettivo dell'azienda anche i singoli dipendenti, i quali, attraverso l'assimilazione dei risultati delle misurazioni, potranno poi agire di conseguenza (Drucker P.F.,1974). L'utilità della misurazione, in una visione eco sistemica può inoltre essere allargata anche ai soggetti esterni all'azienda: focalizzare l'attenzione sui clienti significa integrare la misurazione propria del *Profit Model*, con realtà più difficilmente quantificabili quali quelle del *Business Model Canvas*. Tale innovazione ha capovolto la visione della misurazione della performance classica intesa come routine e procedure formali basate su informazioni che i manager utilizzano per mantenere o alterare i modelli nelle attività organizzative (Kellen, V., & Wolf, B. 2003). Ma nello specifico quali sono le misure che compongono un sistema di misurazione? Che cosa misurano realmente questi indicatori? Esistono schemi

prestabiliti? Quali sono le principali correnti di pensiero e come si è evoluta la concezione del sistema di misurazione?

Per rispondere a tali quesiti, il paragrafo successivo riporta l'evoluzione ed il cambio prospettico avvenuto nell'*era dell'informazione*.

2.3 I Sistemi di Misurazione delle Performance

Il processo di quantificazione dell'azione viene definito come “il sistema di misurazione della performance” (Neely A. e al., 2005). Tale sistema è composto da più misurazioni che implicano un valore quantitativo che può essere utilizzato a scopo di confronto. Una misura specifica può essere paragonata a sé stessa nel tempo, confrontata con un target prestabilito o valutata insieme ad altre misure. Poiché una misura viene utilizzata a scopo di confronto, non è necessario che rappresenti un valore assoluto. Per quanto la misurazione sia un valore quantitativo, può basarsi su un fenomeno che non necessariamente sia oggettivo, bensì anche soggettivo: l'unica incognita di differenza è la maggiore difficoltà di verifica di tale misurazione. L'ottica di riferimento può essere di breve, medio o lungo termine e generalmente le misurazioni sono classificate come finanziarie e non finanziarie (Kellen, V., & Wolf, B. 2003).

La misurazione e la valutazione delle performance sono tanto importanti da ricoprire un ruolo di rilievo anche nella legislazione italiana: più precisamente nel Decreto Legislativo 27 Ottobre 2009, n.150 in materia di “ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”. Quanto riportato dalla legislazione è legato alle organizzazioni pubbliche, tuttavia per estensione è sicuramente comparabile anche a qualsiasi altro tipo di organizzazione. L'art. 3 Capo 1 recita: *“la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento”*.

Tale prospettiva rispecchia effettivamente le visioni di sviluppo personale e l'introduzione dei premi precedentemente delineata. L'art. 6 capo II prosegue con la definizione dell'andamento e del monitoraggio del sistema di misurazione: *“gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento*

delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio”.

Dalla parte della legislazione risulta una chiara coerenza con quanto precedentemente affermato nel paragrafo inerente alle aziende “*strategy-focused*” e nei paragrafi precedenti, invece dal lato della letteratura manageriale, più intenta a definire nello specifico i KPI da utilizzare nel sistema di misurazione delle performance, si delinea la chiave di lettura di tali sistemi. La letteratura sulla misurazione delle performance principalmente definisce due fasi principali di sviluppo.

La prima fase è durata circa un secolo e, più precisamente, è iniziata alla fine del 1880 fino al 1980. In questa fase l'accento è stato posto su misure finanziarie quali profitto, ritorno sull'investimento e produttività. La seconda fase invece è iniziata alla fine degli anni '80 a seguito dei cambiamenti nel mercato mondiale, quando le aziende hanno iniziato a perdere quote di mercato a favore di concorrenti esteri che erano in grado di fornire prodotti di qualità superiore con costi inferiori e maggiore varietà. Per riconquistare un vantaggio competitivo, le aziende non solo hanno spostato le loro priorità strategiche dalla produzione a basso costo alla qualità, flessibilità, tempi di consegna brevi e consegne affidabili, ma hanno anche implementato nuove tecnologie e filosofie di gestione della produzione: ad esempio con sistemi di produzione integrata da computer, sistemi di produzione flessibile, *just in time*, tecnologie di produzione ottimizzata e sistemi di gestione della qualità. L'implementazione di queste modifiche ha rivelato che le misurazioni delle prestazioni tradizionali hanno molti limiti e per il successo è necessario lo sviluppo di nuovi sistemi di misurazione delle prestazioni (Ghalayini A.M. e Noble J.S., 1996). I sistemi di controllo di gestione tradizionali erano considerati sistemi di controllo e feedback formali utilizzati per monitorare i risultati organizzativi e correggere le deviazioni dagli standard prestabiliti. Ora, il ruolo dei sistemi di controllo di gestione è promuovere la flessibilità e supportare il cambiamento organizzativo, l'innovazione e l'apprendimento.

2.3.1 La misurazione monodimensionale della performance

Le misure di performance tradizionali nella maggior parte delle aziende sono principalmente finanziarie e si basano sui sistemi contabili. Concettualmente, un sistema contabile utilizza regole per convertire le transazioni di un'azienda in un rapporto contabile, con l'obiettivo di catturare la sostanza economica delle transazioni nel modo più accurato possibile (Pingyang G., 2013).

Il concetto che sta alla base del sistema di misurazione tradizionale è che ogni strategia o obiettivo aziendale, indipendentemente dall'attività svolta o dal settore di riferimento, si basa sul *background* finanziario. Tutte le azioni intraprese per raggiungere gli obiettivi hanno sempre anche implicazioni finanziarie. Senza un piano di finanziamento adeguato, le strategie non possono essere implementate. Da ciò se ne deduce che prima di impostare le strategie e gli obiettivi, è necessario determinare alcune questioni importanti, tra cui le possibilità finanziarie proprie ed il fabbisogno aggiuntivo. Vista l'importanza del *background* finanziario, secondo tale concezione, nella misurazione della performance aziendale, la performance finanziaria e la sua misurazione costituiscono il punto di partenza. Gli indicatori "tradizionali di misurazione delle prestazioni" (KPI), finalizzati all'analisi della situazione finanziaria, sono molteplici; i più importanti sono i seguenti:

- *Indici di redditività*: misura la capacità di un'azienda a generare entrate relative all'attività economica. I rapporti più noti: ROE - rendimento del capitale, ROA - rendimento delle attività, ROI - rendimento dell'investimento, ROCE - rendimento del capitale impiegato, margine di profitto lordo, margine di profitto netto, ecc.
- *Indici di efficienza*: misura quanto le aziende utilizzano i propri asset per generare reddito. Questi includono: rapporto di rotazione delle attività totali, tempo di rotazione, rapporto di rotazione dei crediti commerciali, rotazione delle scorte, ecc.
- *Indici finanziari*: mostra la situazione finanziaria dell'azienda. I principali rapporti finanziari sono: coefficienti di liquidità, livello di indebitamento, coefficiente di capitale circolante netto.

Come sopra descritto, il contesto finanziario garantisce principalmente l'opportunità di disporre delle azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi. Tuttavia, il sistema tradizionale, se non integrato con altri metodi di misurazione delle prestazioni sviluppati tenendo conto delle mutate circostanze sociali ed economiche, presenta profonde lacune (Zsidò K.E. e Fenyves V, 2015).

I problemi legati al sistema tradizionale.

Il problema principale è che la maggior parte dei concetti, degli indicatori e delle pratiche contabili attuali sono rimasti immutati, mentre l'ambiente aziendale ha subito una profonda trasformazione. Durante lo scorso secolo, l'ambiente imprenditoriale era molto più stabile, le aziende erano concentrate sul raggiungimento di un'elevata efficienza e la manodopera diretta era il costo di produzione più importante. L'apertura alla competizione globale ha cambiato la logica dei mercati, dei processi e delle tecnologie.

Il crescente numero di aziende provenienti da Paesi meno sviluppati, che sono passati ad un sistema di libera concorrenza, il cui costo della manodopera è molto inferiore, ha indotto molte realtà aziendali a decidere se competere o cedere il passo.

La tecnologia è diventata fonte di vantaggio competitivo in tutti i settori, la crescita esponenziale della tecnologia ha presentato un forte cambiamento verso i processi produttivi che erano incentrati primariamente sulla manodopera. La stessa tecnologia ha portato ad avere nuovi bisogni che a loro volta hanno rivoluzionato ogni settore che ne è stato toccato. Si pensi all'introduzione del *personal computer*: nel 1975 Bill Gates, fondatore di Microsoft Company nella sua prospettiva vedeva "un computer in ogni casa". Tale affermazione sembrò una assurdità; oggi invece è piuttosto scontato, anzi risulta essere strano non avere almeno un computer a persona. Ciò dimostra come la tecnologia ed i diversi cambi di prospettive aziendali possano trasformare in brevissimi tempi ciò che prima sembrava impossibile in qualcosa che oggi è scontato.

La competizione spietata, l'apertura alla globalizzazione e le scoperte tecnologiche hanno quindi posto l'attenzione su fattori che vanno al di fuori della limitata sfera dei soci.

Vengono quindi delineate tre carenze relative al cambio di ambiente aziendale che possono portare alla necessità di un nuovo sistema di misurazione: mancanza di rilevanza, mancanza di flessibilità e impedimento del progresso (Manoochehri G., 1999).

- *Mancanza di rilevanza sul fronte strategico*

Gli indicatori finanziari, propri della misurazione tradizionale, spesso non sono rilevanti per il controllo strategico o operativo. La maggior parte dei rapporti contabili non è direttamente correlata alla strategia aziendale. Chiaramente diversi obiettivi strategici devono essere per definizione finanziari: la stessa *Balanced Scorecard* riporta all'apice la dimensione finanziaria, ma non tutti gli obiettivi sono limitati in questa prospettiva. Il business di oggi deve misurare le prestazioni in molteplici prospettive: soddisfazione del cliente, qualità, velocità, flessibilità, processi interni, processi distributivi e innovazione. I sistemi contabili tipici non misurano la maggior parte di tali obiettivi strategici. Analogamente per il controllo operativo: la direzione deve andare oltre i rapporti contabili. Per controllare le operazioni, la direzione ha bisogno di informazioni su problemi quali reclami dei clienti, tassi di operazioni, morale dei dipendenti e durata del ciclo produttivo.

- *Mancanza di flessibilità*

I sistemi e i concetti contabili sono progettati e sviluppati per enfatizzare l'obiettività e la coerenza. Sebbene queste caratteristiche abbiano un valore molto elevato quando si tratta

di controllare e valutare le prestazioni di un'azienda, rendono i rapporti contabili inappropriati e inflessibili per i responsabili operativi. Gli obiettivi e le singole strategie di ognuno spesso variano notevolmente tra unità aziendali, reparti, prodotti e team: ciò implica che non possa esserci un unico modello standardizzato per la misurazione della performance. È intuitivo pensare che ogni *Business Unit* possa avere risultati finanziari differenti proprio in virtù della sua natura. La direzione deve essere in grado di progettare e modificare le misure per soddisfare le proprie esigenze specifiche piuttosto che utilizzare report contabili standard e coerenti. Le misure dovrebbero essere modificate nel tempo man mano che vengono implementati nuovi cambiamenti e miglioramenti.

- *Impedimento al progresso*

La mentalità e l'attenzione alla contabilità dei costi impedisce il miglioramento dei prodotti e dei processi concentrandosi su misure di performance di breve termine. I rapporti contabili in genere sottolineano molto pesantemente i costi del lavoro e qualsiasi miglioramento del prodotto o innovazione di processo deve essere giustificato a discapito dei costi di manodopera diretta. Inoltre, cosa ben più importante, i sistemi contabili non misurano tutto ciò che di natura nasce come non misurabile, gli *intangibles*. L'elevata enfasi su ciò che è più semplice da misurare, come costo del lavoro, e l'ignoranza su ciò che è più complicato, gli *intangibles*, può limitare l'innovazione di molti progetti. Ad esempio, investire in macchinari con un costo elevato per aumentare la flessibilità dei processi produttivi è difficile da giustificare, poiché la flessibilità non viene misurata. È comunque vero che questa innovazione potrebbe portare ad un miglioramento del processo produttivo, che implica una riduzione dei costi e quindi un possibile aumento del margine di contribuzione: tuttavia è un passaggio indiretto, molto più lungo da definire rispetto ad un immediato taglio sulla manodopera diretta. Un altro grande svantaggio dei sistemi contabili è la pratica dell'allocazione dei costi *overhead*, per definizione costi generali di struttura indiretti (Basavachari V., 2013), in base alla proporzionalità diretta al costo del lavoro di un prodotto. Considerando che il costo del lavoro nella maggior parte delle aziende è sceso a meno del 10% dei costi totali, e raramente eccede il 12%, mentre i costi *overhead* si attestano circa al 55% dei costi di produzione (Ghalayini, A.M. e Noble, J.S.1996) , questa pratica porta a distorsioni dei costi e informazioni fuorvianti e causa ulteriore confusione nel giustificare i progetti di miglioramento (Manoochchri, G.,1999).

2.3.2 La misurazione multidimensionale della performance

Johnson e Kaplan (1987) hanno dimostrato che i tradizionali indicatori di misurazione delle prestazioni non riflettono i cambiamenti che sono apparsi nelle condizioni e nelle strategie competitive delle organizzazioni moderne. Le informazioni contabili non possono evidenziare quelle attività chiave che portano a risultati finanziari futuri favorevoli o sfavorevoli.

Uno dei problemi principali con le informazioni contabili è che l'orizzonte temporale degli eventi economici non è esteso alle loro conseguenze finanziarie. Lo sviluppo di un sistema di misurazione sviluppato dalla contabilità limita la prospettiva ed incoraggia la miopia di breve termine (Bourne, M e al., 2000). A fronte di forti critiche dalla letteratura e dall'inadeguatezza di questi sistemi, verso il 1985 sono comparse molteplici teorie che supportavano la tesi che la sostenibilità di un'impresa in una prospettiva a lungo termine non poteva essere supportata solamente dalla massimizzazione del profitto, propria della visione tradizionale di misurazione. Il cambiamento di prospettiva ha iniziato a porre in gioco nuovi interessi non più dei soli *shareholders* ma anche in prospettiva degli *stakeholders* (Zsidò K.E. e Fenyves V, 2015).

L'approccio che poneva il socio al centro venne dunque gradualmente sostituito da altre visioni "ecosistemiche", che focalizzavano l'attenzione anche su tutto l'insieme di attori, interni ed esterni all'azienda. Tale cambio di approccio necessitava anche un cambio di misurazione del sistema. Se la visione limitata degli Shareholders vedeva misure come il ROE, ROA, ROI ecc. la nuova visione doveva considerare anche altre prospettive, per esempio quelle presenti nella *Balanced Scorecard*: clienti, processi, innovazione e apprendimento. Il tradizionale sistema di misurazione delle prestazioni, dunque, non fornisce più informazioni sufficienti per un'organizzazione operante in tutto il mondo. Molte aziende hanno risposto alle sfide del mercato globale e hanno adottato un sistema di misurazione delle prestazioni che riflette i cambiamenti in questo ambiente competitivo. L'adattamento ed il *fit* all'ambiente in continua evoluzione è una caratteristica non più sufficiente bensì necessaria in contesti mutevoli ed in pieno sviluppo. Questo adattamento implica il (*ri*)orientamento delle strategie e l'adozione di nuove pratiche, che spesso richiedono una profonda revisione dei sistemi operativi, delle procedure e della struttura organizzativa. L'implementazione di questi cambiamenti e il progresso verso gli obiettivi possono essere ostacolati dalla confusione e dalla "resistenza al cambiamento" dei dipendenti. Un insieme appropriato di misure delle prestazioni può essere molto efficace sia nel ridurre tale resistenza che nel fornire guida e motivazione.

Gli *executives* devono prestare particolare attenzione allo sviluppo di misure di performance, in particolare quelle non finanziarie, perché le misure di performance tradizionali non sono efficaci e appropriate se non ben integrate con altre misure non strettamente collegate alla dimensione quantitativa (Manoochehri, G.,1999).

2.4 Nuovi framework per la misurazione della performance

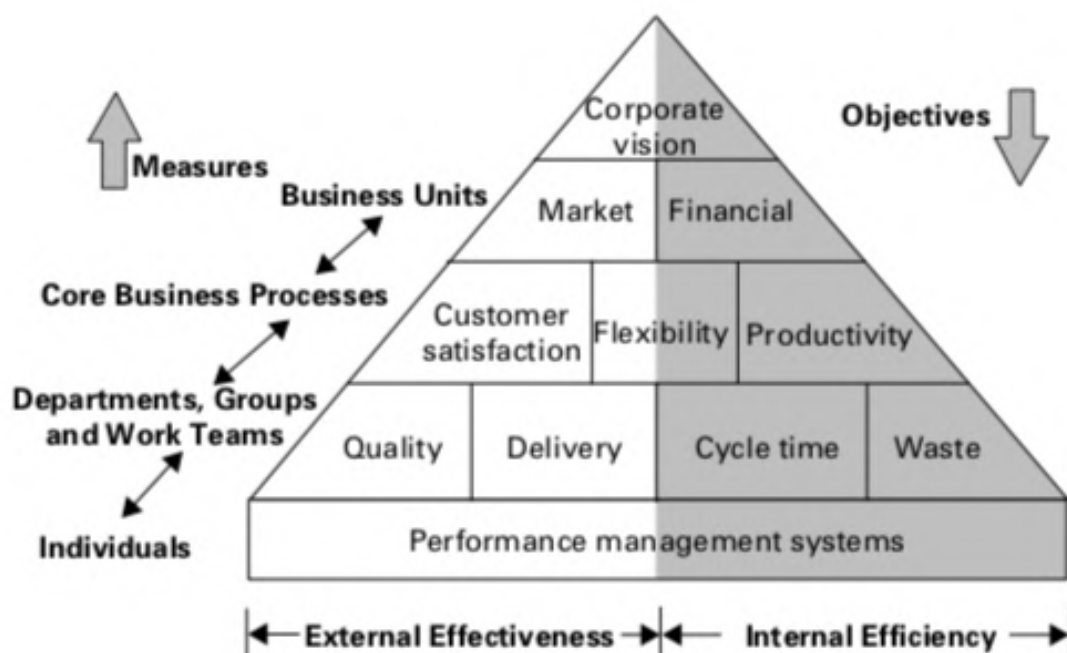
Un numero crescente di aziende ha mobilitato la "reingegnerizzazione" dei propri sistemi di misurazione. Tra il 1995 e il 2000, il 30-60% delle aziende ha trasformato i propri sistemi di misurazione delle prestazioni. Nel 2001 la *Balanced Scorecard* era stata adottata dal 44% delle organizzazioni di tutto il mondo (57% nel Regno Unito, 46% negli Stati Uniti e 26% in Germania e Austria). Dati più recenti suggeriscono che l'85% delle organizzazioni avrebbe dovuto avviare iniziative di sistemi di misurazione delle prestazioni a pochi anni di distanza. In risposta a queste nuove esigenze le comunità accademiche e le società di consulenza hanno sviluppato svariati quadri metodologici di misurazione delle prestazioni (Neely A., 2007).

In questa parte vengono proposti alcuni tra i più famosi framework di misurazione multidimensionale, oltre alla *Balanced Scorecard* e alla matrice di coerenza strategica che sono già state presentate nel Capitolo 1.

2.3.3 La Pirami SM.A.R.T.

Richard Lynch e Kelvin Cross (1991) sulla base di interviste con centinaia di manager hanno scoperto che le misurazioni utilizzate erano spesso troppo rigide, o troppo brevi, o che venivano usati come il "righello di un insegnante", cioè per colpire piuttosto che per motivare. Gli autori vogliono sostituire questi parametri obsoleti con misurazioni più dinamiche che possano motivare il miglioramento continuo della soddisfazione del cliente, della flessibilità e della produttività. Lynch e Cross presentano un quadro della pratica quotidiana di gestione che si basa sui principi della qualità della stessa, sui flussi di lavoro *just in time*, sul miglioramento continuo, sulla contabilità delle attività e semplificazione del flusso di lavoro. Lo studio sopra citato ed il focus sull'inclusione di misure di performance sia interne che esterne hanno portato alla creazione della Piramide S.M.A.R.T (*Strategic Measurement And Reporting Technique*).

Figura 17. La piramide S.M.A.R.T



Fonte: Lynch R.L. e Cross K.F. (1991).

Questo modello multidimensionale permette l'integrazione in chiave interna/esterna della *vision* aziendale al vertice, con gli obiettivi strategici che a loro volta si collegano con i processi e successivamente con gli obiettivi dei singoli dipartimenti. La composizione a quattro livelli di obiettivi che si rivolgono all'efficacia ed all'efficienza interna determina come la delineazione della *vision* (primo livello di sistema) debba essere tradotta dai manager in strategia e successivamente in esigenze degli stakeholder ed in obiettivi di unità individuali. La contrapposizione esterno/interno a livello di Business Unit indica come i manager debbano stabilire obiettivi a breve termine quando invece i "leader" debbano determinare gli obiettivi di crescita a lungo termine e posizione di mercato.

I manager intermedi colmano invece il divario tra le misurazioni al vertice, prettamente finanziarie, e misure operative quotidiane, come la soddisfazione del cliente, la flessibilità e produttività. Infine, i manager di rango meno elevato misurano quotidianamente gli indicatori come qualità, consegna, tempo di ciclo e sprechi (Tangen, 2004). L'aspetto più interessante di questo modello è che *"fa proprio un concetto di performance intesa come fenomeno complesso e, dunque, poliedrica e sfaccettata"* (Maremonti G., 2015). Il sistema "a cascata" oltre che permettere una visione gerarchica degli indicatori da utilizzare, permette anche di rendere tangibile il contributo delle singole unità generatrici di lavoro alla *mission* d'insieme. L'utilizzo di questo *framework*, tuttavia, più che essere

una “lista di KPI” da seguire, nasce come rappresentazione grafica immediata delle potenzialità in visione interna che permette di creare valore in visione esterna.

2.3.4 Il Prisma della Performance

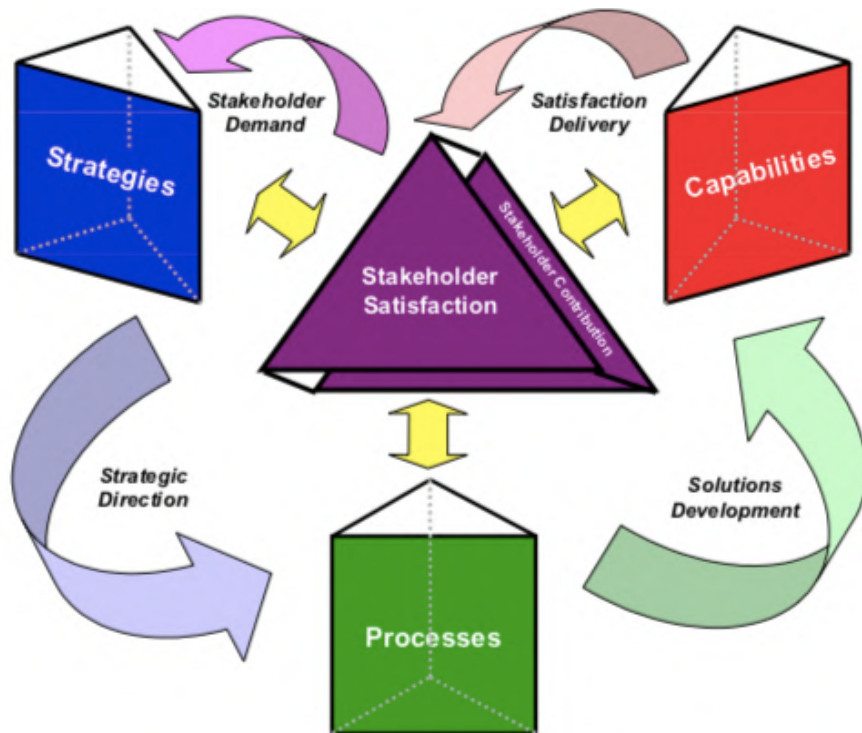
Secondo Neely A. (2007) non è possibile creare valore per gli azionisti senza creare valore per gli *stakeholders*. Il successo competitivo in futuro dipenderà sempre più dall'adozione di un approccio inclusivo alla gestione, che possa riflettere la necessità di considerare tutte le parti interessate. Per riflettere la crescente importanza di soddisfare i requisiti degli stakeholder, la chiave interpretativa di questo strumento di misurazione pone l'enfasi prima sugli stakeholder e solo successivamente sulla strategia.

È importante notare che il prisma della performance non presume che tutte le parti interessate siano ugualmente importanti. In effetti, è chiaro che in molte organizzazioni gli azionisti rimarranno gli stakeholder più importanti. Tuttavia, occorre prendere in considerazione altri importanti gruppi, come clienti, dipendenti e fornitori, che sono tutti incorporati nella *Balanced Scorecard*, o in varianti di essa. Oltre a questi stakeholder tradizionali, il prisma della performance considera anche i gruppi di stakeholder che stanno crescendo in potere e importanza nell'attuale contesto imprenditoriale, inclusi regolatori e legislatori. La peculiarità che distingue questo modello dagli altri vede la differenza tra la soddisfazione degli stakeholder ed il contributo che invece viene apportato da questi ultimi. Il rapporto con questo gruppo non deve essere unidirezionale bensì deve essere inteso come uno scambio reciproco. Gli ideatori Neely A. e Adam C. indicano che le organizzazioni che aspirino ad avere successo a lungo termine debbano avere un quadro eccezionalmente chiaro di chi siano i loro principali stakeholder, cosa vogliono e che cosa essi apportino.

Le organizzazioni devono definire le strategie che perseguiranno per garantire che il valore venga fornito a questi stakeholder, devono capire quali processi siano più importanti, e infine devono definire capacità di cui hanno bisogno per eseguire questi processi. In questo contesto, il ruolo della misurazione è quadruplo. In primo luogo, sono necessarie misure in modo che i manager possano monitorare se le strategie che hanno scelto vengano effettivamente implementate o meno. In secondo luogo, le misure possono essere utilizzate per comunicare queste strategie all'interno dell'organizzazione. In terzo luogo, è possibile applicare misure per incoraggiare e incentivare l'attuazione della strategia. In quarto luogo, una volta disponibili, i dati di misurazione possono essere analizzati e utilizzati per verificare se le strategie funzionano come pianificato (Neely, A.

e Adams, C. 2000). Potendo considerare il prisma della performance come una mappa strategica, quale è la sua rappresentazione visuale? Il Prisma della performance è costituito da cinque dimensioni correlate l'una con l'altra: soddisfazione degli stakeholders, strategie, processi, capacità e contributi degli stakeholders.

Figura 18. Il prisma del valore



Fonte : Neely A. e Adams C. (2000).

La prima dimensione, “*Stakeholder Satisfaction*”, contrapposta alla sezione “*financial*” della Balanced Scorecard, menziona in aggiunta: fornitori, clienti, partner di alleanze o intermediari, regolatori, comunità locale e dipendenti. Al fine di individuare gli elementi chiave di questa categoria è necessario rispondere alla domanda: “*Chi sono gli stakeholder più importanti nell’organizzazione e di cosa hanno bisogno?*”

Il secondo aspetto si concentra sulle strategie. Tradizionalmente si è sostenuto che le misure dovessero derivare dalla strategia. In tale scenario, vi è un forte capovolgimento di prospettiva: l'unico motivo per cui un'organizzazione ha una strategia è fornire valore ad un gruppo di stakeholder. La domanda a cui sarà necessario rispondere è: “*quali sono le strategie di cui l’azienda ha bisogno per garantire che i desideri e le esigenze dei suoi stakeholder siano soddisfatti?*”.

Il terzo aspetto del Prisma vede l'insieme dei processi e pone la seguente domanda: “*quali sono i processi che dobbiamo mettere in atto per consentire la realizzazione delle nostre strategie?*”. I processi delineati in questa sezione sono processi generici comuni, che sono alla base della stragrande maggioranza delle organizzazioni che si focalizzano sullo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, sul generare domanda, sul soddisfare la domanda, ed infine sul pianificare e gestire l'impresa. Per ciascuno di questi processi dovrebbe essere possibile identificare misure specifiche che consentano alla direzione di affrontare particolari questioni associate a ciascuno di essi.

Il quarto aspetto del Prisma identifica le capacità. Le capacità di una determinata azienda è la propria e difficilmente replicabile combinazione di persone, pratiche, tecnologia e infrastruttura che, insieme, consentono l'esecuzione dei processi aziendali: si individuano gli elementi costitutivi fondamentali dell'organizzazione per competere sul mercato. Senza le persone, le pratiche, la tecnologia e le infrastrutture giuste, è impossibile eseguire o migliorare i processi. La domanda chiave associata a questo aspetto diventa: “*quali sono le capacità di cui l'organizzazione ha bisogno per far funzionare i nostri processi?*”. Una volta risposto a questa domanda diventa possibile identificare le misure che consentono all'organizzazione di valutarne le capacità richieste.

Il quinto e ultimo aspetto del prisma delle prestazioni è l'aspetto del “contributo degli stakeholder”. Questo aspetto è stato incluso come componente separato poiché riconosce il fatto che non solo le organizzazioni devono fornire valore ai loro stakeholder, ma anche questi ultimi devono corrispondere un contributo, non sempre prettamente monetario. Si pensi ai dipendenti: l'azienda offre una retribuzione, un possibile piano carriera ecc. ed in cambio si aspetta che vi sia un contributo all'attività economica. Questa peculiarità differenzia questo strumento da tutti gli altri quadri misurativi, la cui riproposizione di ciò che l'azienda riceve non è mai esplicita (Neely, A., e al.,2001).

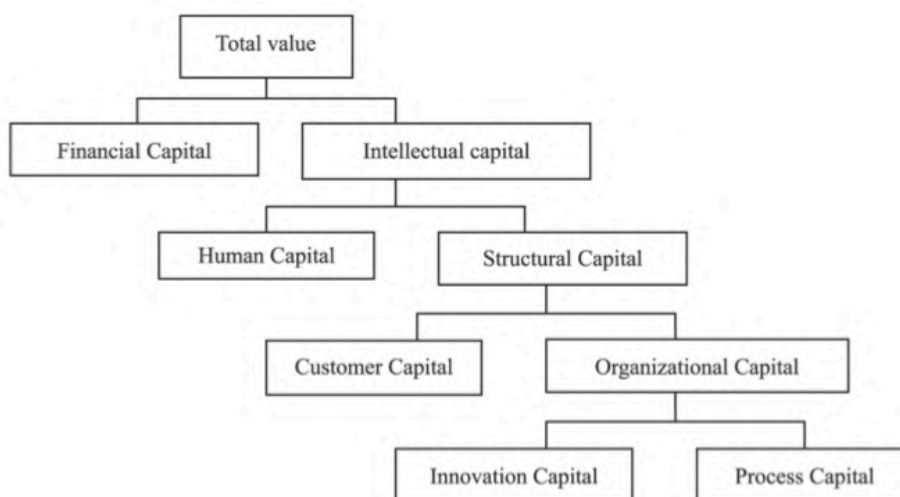
Rispondere alle domande delle cinque dimensioni induce il management a stabilire il modo in cui la loro organizzazione creerà valore per gli stakeholder. Nel prisma delle prestazioni, i risultati (*soddisfazione degli stakeholder*) sono il prodotto delle altre dimensioni. Ciò garantisce che il quadro sia completo, consentendo di mappare tutte le misure su di esso in modo da poter identificare le lacune nella misurazione, che esse siano interne o esterne, finanziarie e non, in qualsiasi piano gerarchico (Neely A., 2007).

2.3.5 Lo Skandia Navigator

Lo *Skandia Navigator* è classificato come un modello non monetario, sviluppato per la prima volta da Leif Edvinsson nel 1998, mentre era direttore aziendale del capitale intellettuale in una società Svedese di servizi finanziari denominata Skandia. La filosofia alla base di questo strumento di misurazione identifica come i rendiconti finanziari tradizionali rappresentino solo le informazioni finanziarie passate su di una organizzazione. Sono necessarie ulteriori informazioni sul capitale intellettuale per comprendere le capacità attuali e future di un'organizzazione: l'integrazione di misure del capitale intellettuale con le classiche misurazioni finanziarie possono colmare quel vuoto tra "passato e futuro".

Da ciò si delinea come il totale valore di una impresa possa essere descritto dall'unione tra capitale finanziario e capitale intellettuale. Secondo il modello di Skandia, il capitale intellettuale viene classificato in capitale umano e capitale strutturale. Il *capitale umano* può essere descritto come competenza, capacità e valori relazionali dei dipendenti. Il *capitale strutturale* invece può essere descritto come "*ciò che rimane in azienda quando i dipendenti tornano a casa per la notte*" (Roos J., e al., 1997) come marchi, brevetti, processi, struttura organizzativa e concetti. Successivamente, il capitale strutturale è stato raggruppato in capitale del cliente, che comprende il valore della base di clienti, le relazioni con i clienti attuali e con quelli invece potenziali, ed il capitale organizzativo. Il capitale organizzativo a sua volta è stato suddiviso in capitale di innovazione, descritto come la forza di rinnovamento dell'azienda espressa come proprietà intellettuale, e capitale di processo, descritto come il valore combinato dei processi aziendali (Lövingsson, F e al., 2000). Questa categorizzazione del valore totale di un'organizzazione, denominata *albero di distinzione del valore*, è illustrata nella Figura 19.

Figura 19. Albero della distinzione del valore

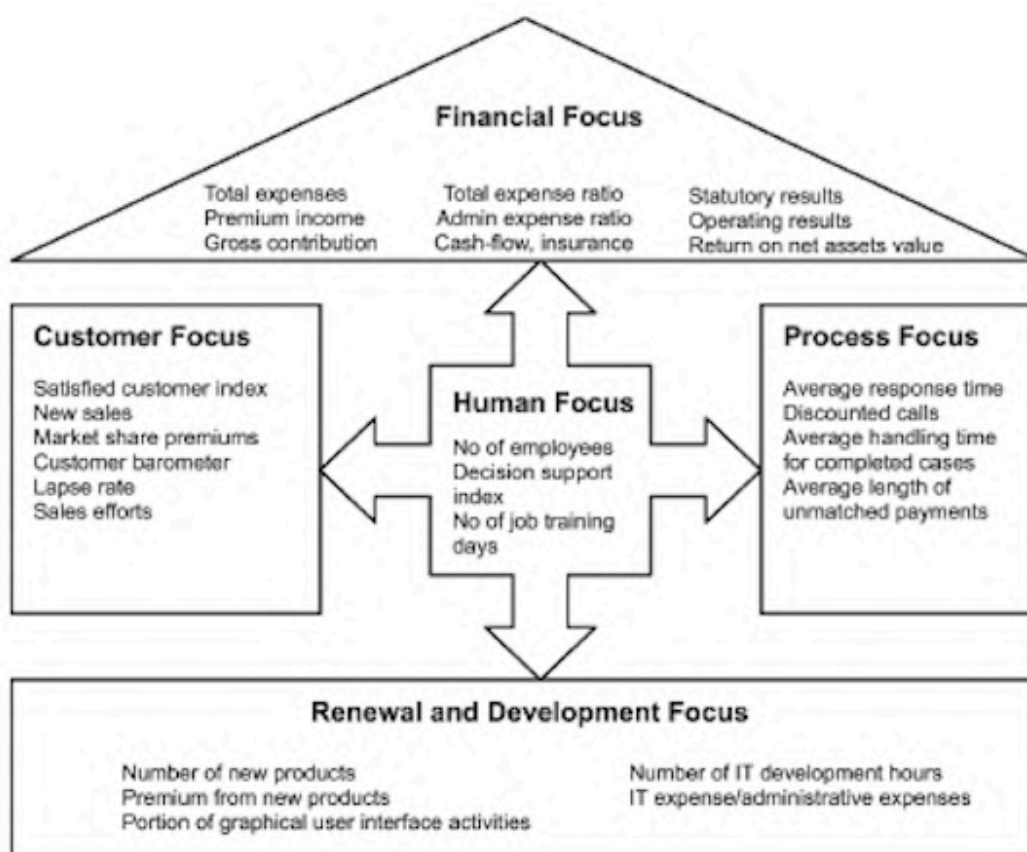


Fonte: Lövingsson F. e al. (2000)

Stabilita la logica del frazionamento del capitale intellettuale, il modello analizza le attività immateriali e le sue componenti suddividendole in più componenti, stabilendo per ciascuna di esse un sistema di misurazione differente. In sintesi, lo schema del valore di Skandia contiene elementi costitutivi, sia finanziari che non finanziari, che si combinano per stimare il valore di mercato dell'azienda. La creazione di una tassonomia per misurare i beni immateriali di una società ha incoraggiato a guardare oltre il tradizionale fattore finanziario per misurare il valore reale per l'azienda. Il modello di Skandia è particolarmente focalizzato nel riconoscere il ruolo del capitale del cliente nella creazione del valore di un'azienda e fornisce anche un'ampia copertura di fattori organizzativi strutturali e di processo che non è mai stata tentata prima (Chen J. e al., 2004).

Il Navigatore si delinea quindi come strumento per gestire o "navigare" nel futuro e per creare così rinnovamento e sviluppo dell'organizzazione. A dimostrazione di ciò il termine "navigator", infatti, deriva dalla duplice peculiarità di guidare un'organizzazione nella gestione delle risorse intellettuali e di indirizzare le persone attraverso una serie completa di misure che rappresentino le vere risorse, capacità e potenziale futuro di un'organizzazione. La mappa visiva del navigatore, al fine di quantificare il valore del capitale intellettuale per la gestione interna, include quattro dimensioni chiave dell'attività di un'azienda (Edvinsson and Malone, 1997): dimensione finanziaria, dimensione dei clienti, dimensione dei processi e dimensione di rinnovamento e sviluppo. Al centro di queste quattro realtà, si trova focus sull'attività umana, che guida l'intero modello (Gogan M.L 2014).

Figura 20. Skandia Navigator



Fonte: Edvinsson L. e Malone M.S. (1997)

Il modello è composto da 112 metriche nelle cinque diverse aree di interesse. Queste metriche sono di natura molto ampia e sono progettate per comprendere tutti i vari aspetti di una società. I valori numerici delle metriche sono ottenuti da questionari, sondaggi, dati finanziari grezzi ed altre tipologie di rapporti di gestione. Nella parte successiva vengono riportate le dimensioni del Navigator con i relativi KPI:

- *Focus finanziario*

Prende in considerazione i risultati finanziari dell'azienda e si basa su tutti gli sforzi dell'azienda per creare valore monetario. A differenza di altri focus, il focus finanziario non è orientato al futuro, ma orientato al passato, poiché considera le transazioni economiche passate (Edvinsson, L. e Malone, M.S. 1997). Nel focus finanziario le principali variabili sono dati dai valori contabili di bilancio, per esempio: totale attivo, totale attivo/n. dipendenti, Ricavi totali da nuove operazioni commerciali o nuovi prodotti, ROA, valore aggiunto per impiegato.

- *Focus sui clienti*

L'area di attenzione al cliente rappresenta l'impegno dell'organizzazione nei confronti dei propri clienti. Quest'area di interesse è importante perché rappresenta la capacità dell'azienda di tradurre risorse sia tangibili che intangibili in soddisfazione del cliente. Gli autori specificano che la relazione con il cliente ha un elemento chiave nella prospettiva e nel successo di un'azienda. I clienti non devono essere considerati come una variabile al di fuori dell'infrastruttura aziendale ma come parte integrante dell'azienda che fornisce valore aggiunto alla stessa. In questa prospettiva le informazioni raccolte sui clienti faranno parte della reportistica interna. In questo focus vengono prese in considerazione diverse prospettive per valutare il focus del cliente quali: la quota di mercato, il numero di clienti, i clienti persi, la durata media delle relazioni con i clienti, il numero di clienti/numero di impiegati ecc.

- *Focus del processo*

Al centro del processo vengono considerati principalmente i fattori tecnologici che supportano il processo di creazione di valore derivato principalmente dal capitale umano, quali; sistemi informatici, database, procedure di lavoro, ecc. La gestione di questi fattori è di vitale importanza per la performance aziendale. Questo obiettivo è costituito da metriche che cercano di codificare la valutazione del modus operandi dell'organizzazione. Queste metriche misurano non solo le specifiche delle prestazioni del processo, ma anche il contributo del valore effettivo alla produttività; alcune di queste misure sono: n. contratti senza errori, n. laptop/n. dipendenti, la capacità IT ecc.

- *Focus sul rinnovamento e sullo sviluppo*

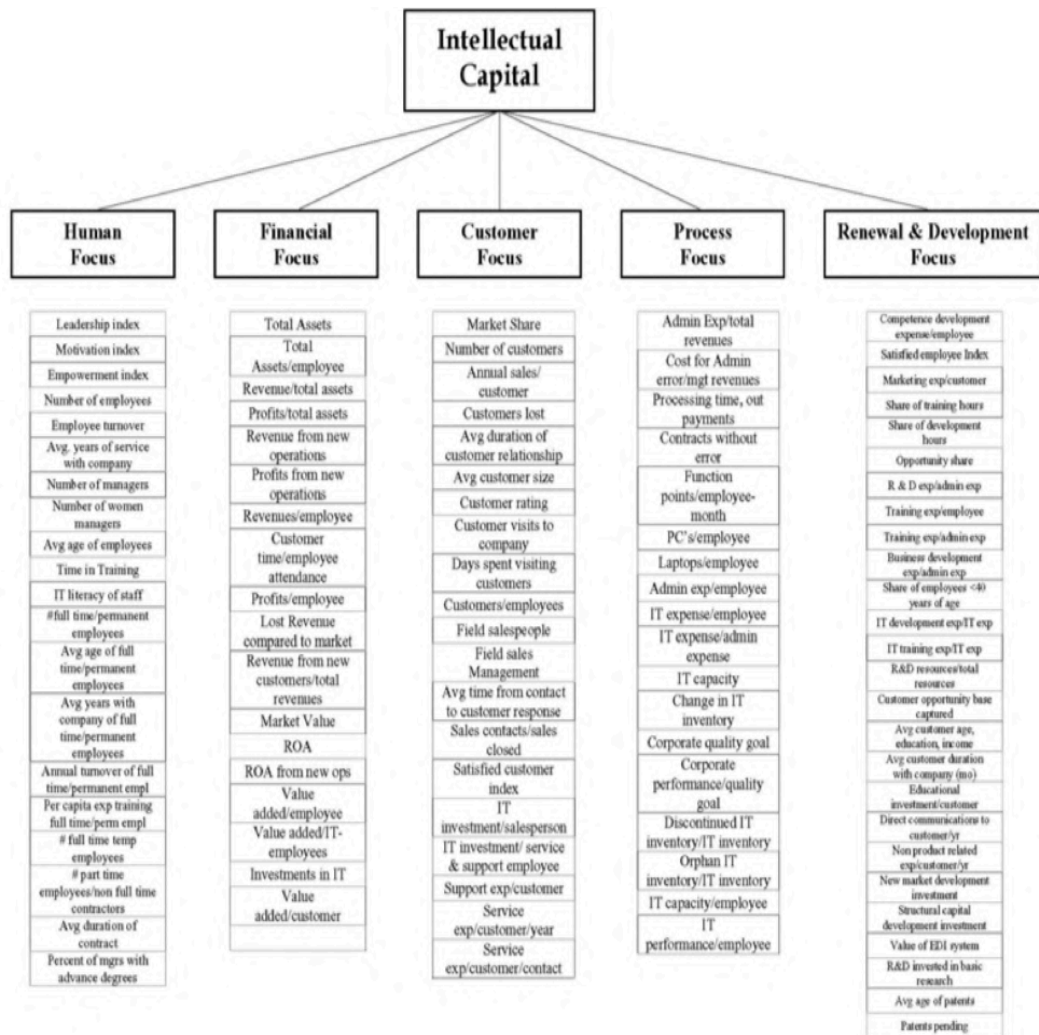
L'attenzione al rinnovamento e allo sviluppo rappresenta l'impegno costante di un'organizzazione per il futuro. In questa sezione le metriche sono diametralmente opposte alle metriche finanziarie, che si concentrano su dove si trova l'organizzazione oggi. I KPI in quest'area includono misure di formazione, miglioramento della base di conoscenza, innovazione e nuove opportunità di crescita: alcuni esempi sono i costi per training/costi amministrativi, età media di brevetti, quota di ore per la formazione ecc.

- *Focus capitale umano*

Secondo gli autori il focus sul capitale umano è l'elemento più vitale degli *intangibles* ed è posto al centro dello *Skandia Navigator*, perché considerato come la fonte chiave per le altre componenti degli asset intangibili. Senza una dimensione umana di successo per una società privata o un'entità pubblica, nessuna delle altre attività di creazione di valore funzionerà, non importa quanto sia sofisticata la tecnologia. Quest'area di interesse è in

gran parte composta da metriche che riflettono la leadership e la diversità della forza lavoro, ad esempio: indice di leadership, indice motivazionale, numero di dipendenti, età media dei dipendenti, durata media dei contratti lavoravi, n. dipendenti con contratto a tempo pieno ecc.

Figura 21. Metriche Skandia Navigator



Fonte: Fondo B. C. e Wright D. B (2004).

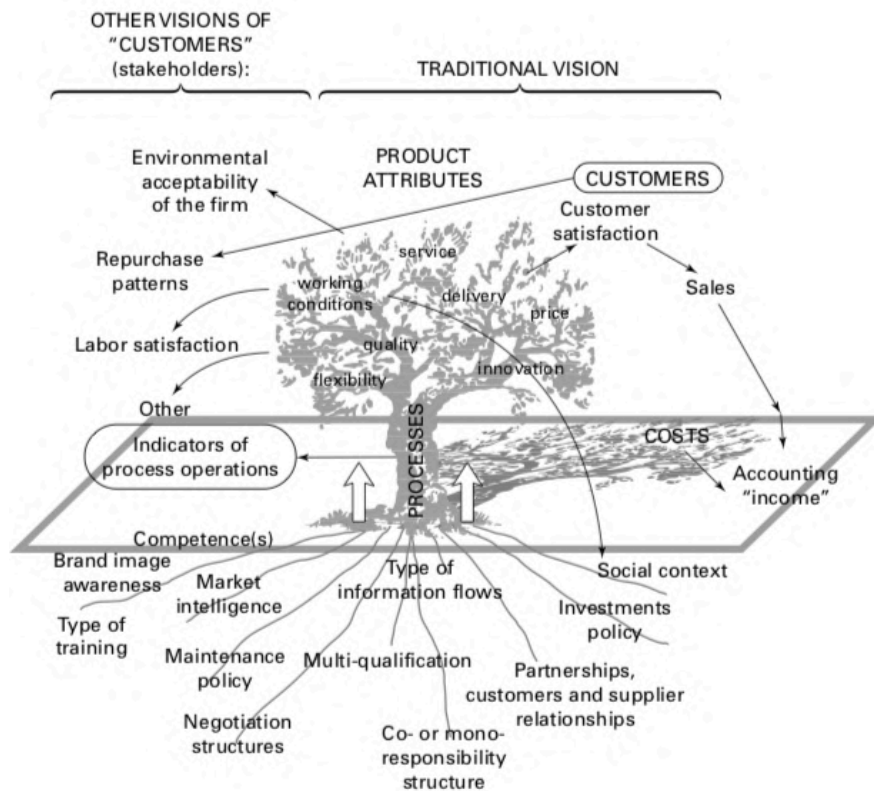
A differenza di altri sistemi di controllo, lo *Skandia Navigator* ha fornito un grande contributo nella misurazione immateriale, in quanto presenta agli utenti una vasta scala di sistemi di misurazione per intangibili da ogni prospettiva (Sulanjaku M., 2014). Tuttavia, l'integrazione di oltre 100 metriche rende più complessa l'attuazione del sistema stesso; molte delle metriche sono ridondanti ed il loro utilizzo ripetuto potrebbe diminuire il valore nel modello, altre metriche non potrebbero essere ragionevolmente

ottenute o sarebbero proibitive in termini di costi, altre invece semplicemente non si applicano a tutte le organizzazioni (Fondo B. C. e Wright D. B., 2004).

2.3.6 L'Albero della performance

Se si condivide il pensiero che la performance abbia a che fare con il futuro, per creare le corrette condizioni di gestione, è necessario comprendere ciò che causa la performance (Lebas M.J., 1995). Con tale filone logico Michael J. Lebas introduce il proprio modello di misurazione della performance costituito da una metafora che fornisce una mappa causale. Per comprendere l'Albero della Performance è necessario identificare un modello causale come un modo in cui il processo possa essere identificato e gestito al fine di creare prestazioni (*risultati futuri*). La performance passata (*risultati passati*) infatti da sola non è necessariamente una buona predittore della performance futura (Neely A., 2002). Questo modello, per illustrare come un'organizzazione attraversa il processo di creazione delle prestazioni, associa una organizzazione ad un albero (Figura 22). L'analogia aiuta a cogliere la complessità del processo e le caratteristiche di crescita e cambiamento in una visione multi-prospettica.

Figura 22. L'albero della performance



Fonte: Neely A. (2002), Adattato dal modello di Lebas M.J. (1995).

In questa rappresentazione, le radici incorporano le dimensioni e le condizioni basilari che un'organizzazione, che ambisca ad avere un successo sostenibile, debba avere. Il fusto è rappresentato dai processi, la parte fondamentale senza la quale un'azienda non potrebbe creare frutti. Comprendere i processi alla base della performance è l'unico modo per definire le misure che portano alle azioni. Se si comprende quale delle fasi del processo è difettosa, è possibile identificare l'azione correttiva appropriata. Se, tuttavia, si considera solo la versione finale e più aggregata della performance, vale a dire l'utile netto, non è possibile identificare alcuna azione correttiva appropriata (Lebas M.J., 1995). L'utile, infatti, riportato nella parte destra della rappresentazione, risulta essere solo il prodotto finale, il frutto che viene raffigurato solo nella visione tradizionale, colto dagli *shareholders*. Altri frutti invece vengono colti da gruppi di stakeholder come per esempio l'accettabilità ambientale dell'organizzazione, il suo contributo al benessere sociale e la soddisfazione dei lavoratori. Questi frutti o output sono rapportati come conseguenze delle foglie che simboleggiano gli attributi apprezzati dal cliente, propri del bene prodotto. Questi attributi includono: il prezzo, la disponibilità, il servizio, la qualità, le condizioni di lavoro, l'innovazione e la flessibilità. Da ciò si determina come gli attributi stiano alla base della soddisfazione del cliente ma anche della soddisfazione degli stakeholder in generale. In sede diametralmente opposta si trovano invece i costi: a dimostrazione del minor focus sulla misurazione unidimensionale, i costi non ricoprono un ruolo significativo, in quanto sono la mera "ombra" dei processi e degli attributi creati.

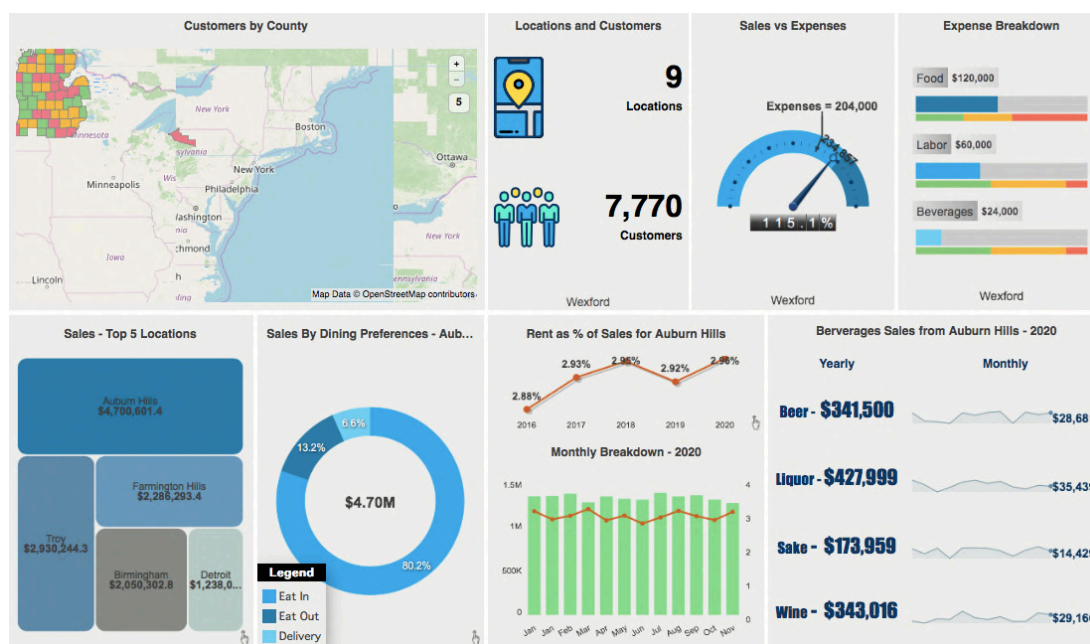
2.3.7 Il Tableau Du Bord

Il Tableau de Bord è un "cruscotto", come quello su cui i piloti di aerei e gli automobilisti possono osservare la velocità a cui stanno andando, quanti chilometri hanno percorso fino ad ora e quanto carburante stanno consumando. I primi modelli di Tableau de Bord risalgono agli inizi del 1900 e sono per la prima volta stati sviluppati da ingegneri di processo che tentarono di migliorare il processo produttivo comprendendo meglio le relazioni di causalità (Epstein M. e Manzoni J.F.). La conversione dell'utilizzo dal processo al business, secondo la teoria del "*Management by Numbers*" ha permesso al management di fornire una serie di indicatori che permettessero loro di monitorare l'andamento del business, confrontare gli obiettivi che erano stati fissati e intraprendere azioni correttive.

L'attuale concezione di TdB lo definisce come un dispositivo di reporting, che consente di controllare la realizzazione di obiettivi fissati in precedenza, nonché uno strumento per

la diagnosi, la reazione e il dialogo gerarchico (Bourguignon A e al., 2001). L'obiettivo iniziale di fornire ai manager una breve panoramica dei parametri chiave per supportare il processo decisionale ha avuto due importanti implicazioni: in primo luogo, il Tableau de Bord non può essere un documento unico che si applica ugualmente bene all'intera azienda; ogni sotto unità ha responsabilità e obiettivi diversi. In secondo luogo, i vari Tableaux de Bord utilizzati all'interno dell'azienda non dovrebbero limitarsi agli indicatori finanziari: le misure operative spesso forniscono informazioni migliori sull'impatto di eventi e decisioni "locali", e quindi sui rapporti di causa-effetto, rispetto agli indicatori finanziari complessivi. I molteplici modelli di *dashbord* presenti in letteratura presentano una linea guida comune: il Tableau de Bord deve essere sviluppato nel contesto della missione e degli obiettivi di ciascuna unità. Lo sviluppo di questo strumento comporta quindi la traduzione della visione e della missione dell'unità in una serie di obiettivi, da cui l'unità individua i suoi *Key Success Factors* (KSF), che vengono poi tradotti in una serie di *Key Performance Indicators* (KPI) quantitativi. Il sistema deve essere di facile lettura e interpretazione in modo da dare un riscontro immediato ai manager che possono decidere a procedere se tutto va bene o cambiare qualcosa per risolvere eventuali problemi (Pavoloni S., 2016). Di seguito (Figura 23), è possibile vedere un esempio di Tableau de Bord.

Figura 22. Esempio di Dashboard Food and Beverage



Fonte: Elaborazione www.idashboards.com

L'esempio sopra riportato è solo un'indicazione per capire come potrebbe apparire un TdB in una azienda operante nel settore *food and beverage*. È intuibile, dunque, che il TdB non sia una matrice o un framework prestabilito, ma un sistema che viene sviluppato e studiato in base alle necessità di ciascuna azienda. L'individuazione delle proprie *key activities* e dei propri fattori di successo è determinante al fine di stabilire i parametri da monitorare. Solo una forte consapevolezza del proprio *Business Model* può portare ad una creazione di TdB di successo.

2.4 Le Critiche ai Modelli Multidimensionali

I Framework e sistemi multidimensionali di misurazione delle prestazioni discussi nella sezione precedente mostrano una serie di caratteristiche chiave che aiutano un'organizzazione a identificare un insieme appropriato di misure per valutare le proprie prestazioni (Neely A., 2007). Essi spiegano come i risultati siano una funzione di determinati processi aziendali. Ciò dimostra la necessità di misurare i risultati e i loro driver, in modo che il sistema di misurazione delle prestazioni possa fornire dati per monitorare le prestazioni passate e pianificare le prestazioni future. In sostanza, le misure possono contribuire sia alla pianificazione (*feed-forward*) di un'organizzazione che al suo sistema di controllo (*feedback*) (Ballantine J. e Brignall S. 1994).

L'ordine gerarchico, le relazioni di causalità, la multidisciplinarietà e l'interconnessione tra le singole unità generatrici di lavoro portano tutte alla definizione di “mappa strategica”, delineata nel precedente capitolo. L'introduzione di una rappresentazione visiva immediata di questi frameworks, tuttavia, rappresenta diversi problemi che sono stati descritti da diversi autori. *Che cosa realmente misurano questi sistemi? Kaplan e Norton con la definizione di “strategy map” applicano la misurazione alla strategia, ma l'inserimento di frecce che definiscono la causalità di una dimensione con un'altra, è sufficiente per “misurare la strategia?”*

In questa sezione verranno presentate le principali critiche ai sistemi multidimensionali, per aprire la possibilità, nel seguente capitolo, all'elaborazione di una nuova concezione di misurazione di strategia.

2.4.1 La mancanza di consenso tra le dimensioni ed il fit

Ciascun *Framework* dimostra la necessità per le organizzazioni di implementare una serie di misure delle prestazioni multidimensionali. Ciò riflette la necessità di misurare tutte le aree di prestazione che sono importanti per il successo dell'organizzazione.

Tuttavia, non vi è consenso su quali siano le dimensioni delle prestazioni, le chiavi di lettura sono molteplici (Neely A., 2007). Nella seguente tabella vengono riportate le dimensioni e la chiave di lettura dei precedenti sistemi multidimensionali, con l'aggiunta di altri 3 modelli (il Rombo del valore, il Value Reporting ed il modello proposto da EFQM) degni di nota.

Tabella 3. Le diverse dimensioni dei modelli multidimensionali

MODELLO	AUTORE	DRIVER E DIMENSIONE DI RIFERIMENTO
Balanced Scorecard (1992)	Kaplan R., Norton D.	Integrazione della dimensione finanziaria, propria degli shareholders, con la dimensione dei clienti, dei processi interni e dell'apprendimento e crescita.
Piramide S.M.A.R.T (1991)	Lynch R. e Kelvin C.	Individua come drivers del valore la performance dell'impresa, il posizionamento di mercato, la soddisfazione del cliente, la flessibilità e la produttività. La chiave di lettura è interna/esterna e la struttura è gerarchica.
Prisma della performance (2001)	Neely A. e Adam C.,	Le variabili alla base della misurazione della performance sono individuate nella soddisfazione degli stakeholders. Le dimensioni di strategie, processi e capacità sono finalizzate a soddisfare gli stakeholders.
Skandia Navigator (1998)	Edvinsson L.	Le dimensioni di riferimento sono temporali; <i>financial capital</i> (passato) e <i>intellectual capital</i> (futuro). Il focus è posto su: dimensione finanziaria, clienti, processo di rinnovamento e sviluppo. Queste ruotano attorno al capitale umano.
Albero della Performance (1995)	Lebas M.J.	Le dimensioni differenziano i frutti colti dagli shareholders da quelli invece colti dagli altri stakeholders. I driver di riferimento sono: i processi (fusto), gli attributi (foglie) ed i risultati (frutti).
Rombo del Valore (1995)	Olivotto L.	I driver di lettura sono associabili all'attrattività del business, all'eccellenza dei processi, alla validità delle competenze ed alla rilevazione delle unicità competitive.
Value Reporting (1997)	Wright M., Keegan M.	Le dimensioni di analisi sono: Financial measurement categories, Customer value, Growth and Innovation Perspective, Process Value.

European Foundation for Quality Management (1998)	EFQM	I driver alla base del valore sono: orientamento ai risultati, attenzione verso il cliente, leadership e coerenza con gli obiettivi, gestione in termini di processi, coinvolgimento e sviluppo delle persone, apprendimento, innovazione e miglioramento continuo, sviluppo delle partnership e responsabilità sociale dell'organizzazione.
---------------------------------------------------	------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Rielaborazione di Ofstedal S. (2013)

La Balanced Scorecard di Kaplan e Norton sottolinea il fatto che l'insieme di misure utilizzate da un'organizzazione debba fornire un'immagine "equilibrata" dell'attività. La serie di misure dovrebbe riflettere misure finanziarie e non finanziarie, misure focalizzate sui clienti, sui processi e sull'apprendimento. La piramide SMART dimostra esplicitamente il fatto che le misure di performance dovrebbero essere integrate sia attraverso le funzioni dell'organizzazione che attraverso la sua gerarchia, incoraggiando la congruenza degli obiettivi e delle azioni, ponendo l'attenzione sui livelli organizzativi e sulle Business Unit. La chiave di lettura principale è rappresentata dalla "linea che taglia la piramide", differenziando la visione esterna da quella interna. Il Prisma del Valore e l'Albero delle Performance forniscono una visione fortemente focalizzata su tutto il fascio di *stakeholders* dimostrando che, la domanda "*come creare valore a lungo termine per gli shareholders?*" (Kaplan R.S. e Norton D.P., 2004), propria della *Balanced Scorecard*, diventa "*Chi sono gli stakeholder più importanti nell'organizzazione e di cosa hanno bisogno?*" (Neely, A. e Adams, C. 2000). Lo *Skandia navigator* e la *Balanced Scorecard* invece forniscono un'interpretazione degli *intangibles* che non era mai stata delineata prima, ponendo l'attenzione su una serie di misurazioni per la maggior parte qualitative. Lo *Skandia Navigator*, infatti, pone le prospettive della *balanced scorecard* in chiave di lettura temporale, distinguendo i dati finanziari (passati) dalla dimensione intellettuale (futuro).

Da questa comparazione di driver e dimensioni, risulta come ogni modello non trovi piena corrispondenza con gli altri sistemi. Malgrado i diversi drive e le diverse chiavi di lettura dei modelli sopra menzionati, non viene in alcun modo preso in considerazione il "fit".

Oltre il 90% delle organizzazioni non ha allineato efficacemente la propria strategia a tutti i livelli dell'organizzazione. Il risultato rappresenta un'organizzazione che non sta operando con la massima efficienza, portando in genere a prestazioni non ottimali e opportunità perse. (Amaratunga D. e Baldry D. 2003).

La focalizzazione sui driver potrebbe non bastare se non si considera l'adattamento di una determinata strategia. In merito all'adattamento, Porter M. (1996) ne definisce tre.

- 1- L'adattamento del *primo ordine* implica una semplice coerenza tra ogni attività e la strategia complessiva.
- 2- L'adattamento di *secondo ordine* si verifica quando le attività si rafforzano a vicenda.
- 3- L'adattamento del *terzo ordine* è indicato come ottimizzazione dello sforzo che va oltre il rafforzamento dell'attività.

Questi tipi di adattamento non vengono in alcun modo rappresentati o incoraggiati nella rappresentazione dei modelli multidimensionali.

La matrice di coerenza strategica invece oltre ad unire il concetto di mappa strategica con il concetto di "fit" sintetizza tutte le realtà e le chiavi di lettura dei precedenti *framework*. L'unione tra le strategie economico finanziarie, proprie della sezione *financials* della *Balanced Scorecard*, con i *block* del Business Model Canvas che vedono la differenziazione dei processi (interno ed esterno), l'inserimento dei capitali secondo la logica dell'albero della distinzione del valore (propria dello *skandia navigator*), e la struttura gerarchica (propria della Piramide Smart, BSC e dell'Albero del Valore) permette la convivenza di tutte le chiavi di lettura.

2.4.2 La reale misurazione dei sistemi multidimensionali

Oltre a definire una serie simile di criteri "fondamentali", nella loro revisione dei quadri di misurazione delle performance, Ballantine J. e Brignall S. (1994) identificano la necessità di una serie di misurazioni delle prestazioni per riflettere ciò a cui tali quadri si riferiscono. Ciò dovrebbe dimostrare come le misure delle prestazioni implementate siano coerenti con le tecniche di gestione e con le iniziative di miglioramento esistenti all'interno dell'organizzazione, come il *Benchmarking*, *l'Activity-Based Costing*, la gestione della qualità totale e la riprogettazione dei processi aziendali. Un sistema di misurazione completo e multidimensionale dovrebbe comprendere queste tecniche di misurazione. (Neely e Adam ,2001).

I sistemi integrati di misurazione delle prestazioni discussi hanno alcuni punti di forza e di debolezza l'uno rispetto all'altro. Il principale punto di forza del sistema della piramide SMART è il tentativo di integrare gli obiettivi aziendali con gli indicatori di performance operativa. Tuttavia, un punto debole del sistema SMART, come dell'albero della performance o come il Prisma della Performance è che non forniscono alcun indicatore o alcun meccanismo per identificare gli indicatori chiave di prestazione (Ghalayini,

A.M. and Noble, J.S.,1996). *Quali sono le misure più appropriate per valutare la qualità, gli scarti, la flessibilità elementi o gli altri focus fondamentali della piramide SMART? Come si valuta la “soddisfazione degli stakeholders” in ottica del prisma della performance? Come integrare la metafora dell’albero del valore in un sistema di controllo?* La metafora dell’albero del valore, come moltissime altre rappresentazioni, non fornisce una metodologia per misurare, nel senso stretto della parola, la performance. Il forte limite di non definire alcun meccanismo di calcolo specifico potrebbe portare alla conclusione che questi modelli siano delle rappresentazioni standardizzate che più che rappresentare la performance, rappresentino “le potenzialità dell’organizzazione”. Il Tableau de Bord lascia piena libertà al management non solo di scegliere gli indicatori bensì anche le aree di interesse, non fornendo nemmeno una rappresentazione generica sull’organigramma organizzativo.

Tradurre la *vision* e la *mission* in una serie di obiettivi, da cui si deducono i fattori critici di successo che a loro volta verranno tradotti in indicatori sicuramente potrebbe fornire utili spunti, ma non è presente alcuna metodologia, nessun iter logico oltre a quanto sopra citato. *Come si può tradurre la mission e la vision in indicatori di successo? Quali sono gli indicatori preferibili da usare?* A tali domande dovrà rispondere il management che avrà piena discrezionalità in quanto non è fornito una metodologia di calcolo. Uno dei pochi modelli che fornisce un dettagliato sistema di indicatori è lo Skandia Navigator, tuttavia con diversi limiti di calcolo, di costo o di attuazione come visto nella sezione 2.4.3. La Balance Scorecard è il modello più famoso di misurazione multidimensionale; successivamente dalla misurazione della performance, tramite relazioni di causa-effetto gli autori sono giunti alla “misurazione della strategia” con l’introduzione delle *Strategy Maps* (Kaplan e Norton, 2004), ma *il solo fatto che vengano esplicate relazioni di causalità tra le dimensioni aziendali è sufficiente per dire di aver misurato la strategia?* Secondo Ghalayini, A.M. e Noble, J.S.(1996) solamente un insieme chiaramente definito di aree di miglioramento e misure di performance associate, correlate alla strategia e agli obiettivi dell'azienda, potrebbe essere utilizzato come strumento di miglioramento strategico piuttosto che solo come strumento di monitoraggio e controllo.

Unendo la critica sulla mancanza di consenso delle diverse dimensioni e la mancanza del concetto di “fit” dei modelli multidimensionali con la critica che vede la necessità di definire un meccanismo flessibile ma predeterminato, oltre che una metodologia, non limitandosi ad una rappresentazione di framework, porta alla proposta di sistema di misurazione di coerenza strategica sviluppato nel prossimo capitolo.

Le Conclusioni di Capitolo

Un argomento a favore dei sistemi di informazione finanziaria, che mettono in relazione i profitti o il flusso di cassa con attività materiali, capitale investito o capitale proprio è che concentrandosi sugli indicatori finanziari si garantisce agli azionisti che la gestione creerà "valore per gli azionisti". L'argomento, tuttavia, non è valido nella pratica. È possibile creare un valore superiore per gli azionisti concentrando l'attenzione del management sugli *asset* intangibili piuttosto che sugli *asset* tangibili e sui dati finanziari. Il valore economico di una relazione con il cliente non è più "invisibile" del valore di mercato di un qualsiasi *asset* tangibile. Il motivo per cui il valore di una relazione sembra invisibile è che non ha una definizione generalmente accettata e che non è misurato secondo uno standard. Tuttavia, queste carenze non significano che sia impossibile o non necessario misurarlo, ma solo con quello i confronti tra aziende nel tempo sono difficili da fare (Sveiby, K.E. 1997).

Da tali ipotesi i molteplici strumenti multidimensionali hanno portato nuove e diversificate prospettive di lettura di una organizzazione, partendo dalla monodimensionalità della prospettiva finanziaria fino a giungere a driver di lettura sempre più focalizzati sulla soddisfazione dei clienti, sui processi, sull'apprendimento, sulla governance, sulle competenze del capitale umano, ecc. Le critiche tuttavia non sono mancate, nella moltitudine di dimensioni analizzate nei principali modelli di performance multidimensionale, le quali non sempre trovano consenso tra un modello ed un altro, non è mai stata presa in considerazione l' idoneità della strategia rispetto all'ambiente e al *fit*. L'ulteriore critica che vede la manchevolezza di un sistema di misurazione puntuale predeterminato implica che tali sistemi, più che misurare la performance, esplicitano solo le potenzialità (standardizzate) di un'organizzazione. La mancanza di un sistema di misurazione predeterminato potrebbe dimostrare come tali modelli si limitino ad essere "rappresentazioni grafiche di potenzialità di performance" piuttosto che di misurazione puntuale. La manchevolezza del concetto di *fit* nella multidimensionalità prospettica dei sistemi di misurazione, associata alla mancanza di un sistema di misurazione predeterminato, aprono la possibilità di sviluppo di una nuova metodologia che possa unire la coerenza strategica con la misurazione puntuale in un unico modello di Coerenza Strategica economico-finanziaria.

CAPITOLO III

LA METODOLOGIA DEL NUOVO MODELLO

Dopo aver delineato nel Capitolo 1 l'importanza della strategia, la rappresentazione della stessa tramite le *strategy maps*, il concetto di *fit* ed il modello della matrice di coerenza strategica che apre il tema della misurazione, è stata riportata nel Capitolo 2 l'implementazione della strategia, il cui punto fondamentale è la presenza di un sistema di misurazione della performance. Il passaggio tra l'era "industriale" e l'era "dell'informazione" (Kaplan R.S. e Norton D.P., 2000), che vede come gli *intangibles* siano sempre più importanti per la creazione di valore in un'organizzazione, ha portato alla definizione di molteplici strumenti di misurazione della performance aziendale. Tuttavia, tali strumenti di misurazione, come visto nelle critiche del precedente capitolo, possono avere diversi limiti, tra cui la mancanza di consenso tra le dimensioni aziendali analizzate, la mancanza di una vera e propria misurazione ed infine la mancanza di analisi della coerenza strategica, ossia il *fit*.

Le citazioni "*ottieni ciò che misuri*" e "*ottieni ciò che controlli, non ciò che ti aspetti*" (Hummel J., e Huitt, W, 1994) contengono un messaggio importante: le persone nelle organizzazioni rispondono alle misure. Le misure inviano messaggi alle persone su ciò che conta e su come dovrebbero comportarsi. Quando le misure sono coerenti con le strategie dell'organizzazione, incoraggiano comportamenti coerenti con la strategia. Le misure giuste quindi non solo offrono un mezzo per monitorare se la strategia viene implementata, ma anche un mezzo per comunicare la strategia e incoraggiarne l'attuazione. Molti dei quadri e delle metodologie di misurazione esistenti sembrano fermarsi a questo punto. Una volta identificate le strategie e stabilite le giuste misure, si presume che tutto andrà bene. Tuttavia, gli studi suggeriscono che un'elevata percentuale di manager non riesce a implementare e fornire le strategie della propria organizzazione. Le ragioni sono molteplici, ma una fondamentale è che le strategie contengono anche presupposti intrinseci sui fattori trainanti del miglioramento delle prestazioni aziendali. Chiaramente, se le ipotesi sono false, i benefici attesi non saranno raggiunti. Senza i dati critici che consentano di sfidare questi presupposti, la formulazione (e la revisione) della strategia è ampiamente basata "sull'istinto", sulla teoria della gestione. I dati di misurazione e la loro analisi non sostituiranno mai le intuizioni dei dirigenti ma possono

essere utilizzati per migliorare notevolmente il processo di giudizio e decisione (Neely A. e Adams C. 2000).

Con queste premesse, l'unione del concetto di coerenza strategica alla multidimensionalità di un sistema di performance aziendale introduce la possibilità di una costruzione metodologica per la definizione di un nuovo modello che possa unire la matrice di coerenza strategica con la necessità di una misurazione puntuale. Per la costruzione di tale modello, il punto di partenza è la metodologia stessa. In questo capitolo si definisce dunque la metodologia seguita al fine di riportare successivamente i risultati ottenuti, che costituiranno la nuova proposta del modello di “coerenza strategica economico finanziaria”. La logica seguita in questo capitolo mira ad approfondire come primo punto la Content Analysis, partendo dalla sua nascita, fino all'utilizzo mediante sistemi computazionali. A questa prima analisi seguirà l'applicazione dell'approccio di Content Analysis scelto ai Building Blocks della Matrice di Coerenza Strategica, grazie a cui si giungerà al processo di ricerca e codifica delle fonti dei KPI. Terminata questa fase si passa all'ultimo e più importante processo: la rappresentazione.

3.1 L'Introduzione al Modello

L'obiettivo che sta al centro di questo modello è quello di trasformare la Matrice di Coerenza Strategica in una *KPI Scorecard* che, oltre a monitorare la performance, possa anche analizzare la coerenza strategica man mano che la strategia viene implementata. Ad oggi la Matrice di Coerenza Strategica, come visto nel Capitolo 1, basa la propria elaborazione sulle domande qualitative poste al management al fine di analizzare, in base alle risposte date, l'uniformità di colore della matrice, potendo così definire la (in)coerenza delle proprie strategie. Tale prospettiva potrebbe avere alcuni problemi, tra cui:

- 1- La limitazione dimensionale. La letteratura economica, infatti, definisce tre principali dimensioni: spazio, tempo e profondità. La matrice di coerenza strategica ad oggi analizza solo la dimensione della profondità, definita dalle relazioni logiche del management e la dimensione di spazialità interna, come relazione tra i *blocks* che la compongono.

- 2- L'affidabilità delle risposte del management. Come la miglior strategia implementata in modo errato può portare a risultati inattesi, anche le convinzioni del management possono portare a risposte non in linea con la reale situazione della propria organizzazione.
- 3- La necessità di un ulteriore sistema di misurazione della performance. Come i modelli multidimensionali che misurano o dovrebbero misurare la performance (come descritto nel Cap.2), la Matrice di Coerenza Strategica, grazie alle relazioni logiche interne, misura la coerenza strategica. Ciò implica che la misurazione della performance debba essere integrata dall'attuazione di un ulteriore sistema di misurazione.
- 4- Il *timing* di utilizzo del modello e la staticità. La Matrice di Coerenza Strategica vede il suo principale utilizzo nella definizione di coerenza strategica; l'utilizzo "una tantum" è giustificato dall'ipotesi che il management difficilmente cambi periodicamente le proprie convinzioni sulla propria organizzazione. Per tale motivo il modello potrebbe essere definito "statico".

È da premettere che la Matrice di Coerenza Strategica ad oggi è un modello unico nella sua funzionalità, tali critiche vengono introdotte per integrare un sistema che potrebbe essere utile in una duplice funzionalità: misurare la performance e misurare la coerenza strategia con dati quantitativi puntuali in un sistema che veda anche la dimensione spaziale esterna. Con la trasformazione delle domande poste al management in KPI è possibile non solo avere un valore, ben diverso dalle risposte date dal management non sempre puntuali, bensì anche poter comparare tale valore con i competitors. Ad esempio, la domanda che sta alla base della strategia della produttività pone l'enfasi al management sulla riduzione dei costi e sull'aumento della produttività. Molto probabilmente gran parte delle organizzazioni fanno di tale ambito un caposaldo ma, *davvero tutte queste riescono ad attuare questa strategia economico finanziaria?* In caso di risposta positiva, *come si posiziona invece tale strategia nell'ambiente esterno?* Le aziende al giorno d'oggi devono confrontarsi con realtà sempre più competitive (che comprendono imprese entranti che sviluppano nuove tecnologie, aziende che consolidano la propria posizione sul mercato, ecc.), dunque risulta fondamentale analizzare anche la dimensione spaziale esterna. La conversione di domande qualitative in indicatori quantitativi che permettano

non solo il confronto temporale ma anche il confronto spaziale esterno potrebbe permettere di misurare la strategia non solo in base a relazioni logiche interne, bensì anche con la dimensione dei propri competitors. Ulteriore vantaggio, che potrebbe vincere la critica inerente all'affidabilità, è la possibilità di valutare la corrispondenza con le risposte date dal management; le convinzioni proprie degli interlocutori dell'organizzazione sono corrette, o meglio, *rispecchiano i valori che l'azienda pone in essere?* Chiedere ad un manager se la propria organizzazione *“percepisce l'intimità del cliente concentrandosi sullo sviluppo di soluzioni”* potrebbe portare a conclusioni scontate ma, poter analizzare la *customer intimacy* con l'utilizzo di indicatori porterebbe l'emersione di possibili disallineamenti rispetto a quanto concepito dal management. Ciò implicherebbe come non solo potrebbe essere possibile verificare l'affidabilità di determinate affermazioni, ma valutarne il grado ed eventualmente definire disallineamenti strategici.

L'errata veridicità di tali affermazioni del management, smentite da indicatori costruiti ad hoc, potrebbe infatti portare alla definizione di una errata attuazione della strategia. Tale prospettiva porta alla critica relativa all'assenza di un sistema di misurazione di performance integrato. La matrice di coerenza strategica con un sistema di KPI può essere infatti intesa non solo come misurazione della coerenza strategica ma anche come un sistema di misurazione delle performance multidimensionali, predeterminato ma flessibile che fornisce indici prestabiliti (per le misure “esterne” successivamente delineate) e una serie di indici facoltativi (misure “interne”). Da ciò si potrebbe vincere la critica inerente alla staticità del sistema, che vede l'applicazione della matrice “una tantum”: l'utilizzo della matrice come strumento di misurazione della performance vero e proprio porterebbe l'organizzazione a monitorare periodicamente non solo la propria performance ma anche la propria coerenza strategica.

L'integrazione di una KPI Scorecard applicata alla Matrice di Coerenza Strategica e dunque l'integrazione di una analisi quantitativa spaziale potrebbe dunque rispondere alla temuta domanda *“errata strategia o errata applicazione?”*.

3.2 La Content Analysis

Il punto di partenza della metodologia è la metodologia stessa. Essa fornisce un linguaggio per parlare del processo di ricerca, non dell'argomento o dei risultati (Krippendorff K.,2004). I dati qualitativi, derivanti ad esempio da interviste o domande

poste al management sono espressi in parole. Di conseguenza, il ricercatore non può utilizzare l'analisi statistica per dare un significato ai dati e, quindi, necessita di altri metodi di analisi. La Content Analysis è uno di questi metodi. La descrizione della Content Analysis e della sua applicazione è finalizzata alla definizione di una linea guida che permetta di dimostrare come i principi generali del metodo possano aumentare la validità e l'affidabilità dell'intero processo (Bengtsson, M. 2016). Nello specifico, l'analisi del contenuto è un metodo di ricerca che fornisce un mezzo sistematico e oggettivo per fare inferenze valide da dati verbali, visivi o scritti, al fine di descrivere e quantificare fenomeni specifici. Il termine "Content Analysis" risale ad oltre 60 anni fa quando il dizionario *Webster* di lingua inglese ha incluso il termine nella sua edizione del 1961, definendolo come *"l'analisi del contenuto manifesto e latente di un corpo di materiale comunicato (come un libro o un film) attraverso la classificazione, la tabulazione e la valutazione della sua chiave simbolica e dei suoi temi per accertarne il significato e il probabile effetto"* (Krippendorff K., 2004).

Le radici intellettuali della Content Analysis, invece, possono essere rintracciate molto indietro nella storia dell'uomo, più precisamente all'inizio dell'uso consapevole dei simboli e della voce, ma soprattutto della scrittura. Questo uso consapevole, che ha sostituito l'uso "magico" del linguaggio, è stato plasmato dalle antiche discipline di filosofia, retorica e crittografia. L'analisi dei contenuti, tuttavia, ha avuto un forte ruolo nelle inquisizioni religiose e nella censura politica; lo studio da parte della chiesa di testi ha portato nel corso della storia alla distruzione di migliaia di libri ed all'inquisizione di molteplici scrittori. Il primo caso ben documentato riguardava una raccolta di inni provenienti dalla Svezia: "Le canzoni di Sion" sono state analizzate dalla chiesa di stato svedese per vedere se le canzoni contenessero qualche tipo di idee "pericolose". Parallelamente in Germania sono sorte pubblicazioni che analizzavano la struttura dei contenuti. Negli Stati Uniti, invece, l'analisi quantitativa è sbocciata con l'aumento della carta da giornale. Le inchieste sul valore informativo dei giornali (e altre analisi giornalistiche simili) hanno iniziato a dare il via a ciò che il mondo ora vede come analisi dei contenuti.

Dagli anni '50, quando Bernard Berelson ha introdotto l'approccio empirico allo studio sistematico del "contenuto manifesto" in tutte le forme di comunicazione, il suo uso ha incluso l'esame del contenuto politico nei mezzi di informazione, discorsi, pubblicità e campagne e, recentemente, social media e blog. L'analisi del contenuto include l'analisi del testo, lo studio sistematico del testo scritto o del discorso trascritto, nonché tecniche

incentrate sul contenuto del messaggio non testuale, comprese immagini pittoriche, elementi grafici, immagini in movimento, comportamenti non verbali, musica e suoni (Neuendorf, K. A. e Kumar A. 2015).

Il traguardo dell'analisi del contenuto è migliorare la qualità inferenziale dei risultati mettendo in relazione le categorie con il contesto o con l'ambiente che ha prodotto i dati. Il metodo può essere utilizzato per diversi scopi, ad esempio: I) rivelare il fulcro dell'attenzione individuale, di gruppo, istituzionale o sociale; II) determinare stati psicologici di persone o gruppi, riflettere modelli e credenze culturali, descrivere temi, tendenze, obiettivi o altre caratteristiche nel contenuto della comunicazione; III) analizzare i dati dell'indagine a tempo indeterminato e descrivere gli attributi del mittente di una comunicazione e le risposte attitudinali e comportamentali dei destinatari alla comunicazione. Con qualsiasi strategia di ricerca, l'obiettivo dell'analisi del contenuto è fornire la conoscenza e la comprensione dei fenomeni oggetto di studio (Downe-Wamboldt, B. 1992).

Al centro di quasi tutta la ricerca nelle scienze sociali c'è un concetto: analizzare i media con una metodologia quanto più oggettiva possibile. Per secoli, gli studiosi hanno cercato di quantificare l'azione, le comunicazioni e le interazioni umane con il minimo pregiudizio possibile. Questo compito si è rivelato problematico, poiché l'analisi delle comunicazioni e delle interazioni, anche se espresse in un mezzo concreto, richiede un'interpretazione. Quando gli esperti prendono decisioni interpretative, inquadrano le loro interpretazioni con i propri pregiudizi, che siano consci o inconsci. Se un gruppo o un comitato è incaricato ad interpretare una fonte, i membri spesso possono ridurre l'effetto dei loro pregiudizi individuali, ma sono comunque soggetti alla loro visione collettiva del mondo (Roumeliotis J. A. e Kleinfeld Z. A. 2007). La disciplina dell'analisi del contenuto ha cercato di trovare il meglio di tali metodologie per interpretare un documento, riducendo al minimo la possibilità di errore. Per tali ragioni, l'analisi del contenuto è forse il metodo più diffuso nel campo accademico della comunicazione politica, sempre più in combinazione con altri metodi come sondaggi, focus group ed esperimenti.

3.2.1 La trasformazione della Content Analysis

Per quanto antiche possano essere le radici dell'analisi della materia simbolica e testuale, l'analisi del contenuto di oggi è significativamente diversa, nello scopo e nel metodo, da quello del passato. Klaus Krippendorff (1980) descrive i principali fattori che hanno

portato alla crescita dell'analisi dei contenuti. In primo luogo, i nuovi e più potenti mezzi di comunicazione elettronici non potevano più essere trattati come un'estensione dei giornali. In secondo luogo, il periodo successivo alla crisi economica ha portato numerosi problemi sociali e dei quali si pensava che i nuovi *mass media* ne fossero la causa. Terzo, l'emergere di metodi empirici di indagine nelle scienze sociali.

Krippendorff spiega come le persone comuni siano diventate ben consapevoli delle moderne questioni politiche e sociali, in parte dovuto alla diffusione della comunicazione attraverso i media. Infatti, una volta che i cittadini fossero stati in grado di acquisire molti tipi di informazioni, sarebbe stata solo questione di tempo prima che i confronti e le analisi diventassero pane quotidiano. Prima della seconda guerra mondiale, l'analisi del contenuto aveva ampiamente aiutato l'uso della comunicazione di massa come dati per testare ipotesi scientifiche e per criticare le pratiche giornalistiche. Durante la guerra, l'analisi del contenuto ha ricevuto la sua prima applicazione pratica su larga scala nell'analisi della propaganda. I volumi spesso grandi di documenti scritti da analizzare e la ripetitività del compito hanno reso il computer un alleato naturale dell'analisi dei contenuti. Di conseguenza, negli ultimi 40 anni, l'introduzione di microcomputer economici, software di analisi del testo, dispositivi efficaci per rendere i documenti leggibili da una macchina e la riduzione generale dei costi dei computer hanno creato un rinnovato interesse per l'analisi dei contenuti per una vasta gamma di questioni di scienze sociali. In passato, prima della disponibilità di strumenti informatici, ciò poteva essere dovuto alla natura della metodologia che richiedeva tempo e denaro (Insch, G.S. e al, 1997).

Con il passare degli anni, con la guerra e altri eventi significativi in tutto il mondo, l'analisi dei contenuti è cresciuta successivamente ad un ritmo esponenziale. Molteplici media fornivano metodi di analisi diversi e il termine "analisi del contenuto" è cambiato per comprendere queste nuove metodologie. Alla fine degli anni '50, l'interesse per la traduzione meccanica e i sistemi informatici crebbe notevolmente. L'introduzione del computer ha permesso di "analizzare grandi volumi di documenti scritti" in un breve lasso di tempo (Roumeliotis J. A. e Kleinfeld Z. A. 2007). Klaus Krippendorff (2004) individua per l'analisi del contenuto contemporaneamente tre caratteristiche distintive:

A) In primo luogo, l'analisi del contenuto è "*un metodo fondato empiricamente, esplorativo in processo e predittivo o inferenziale nell'intento*". Molti dei nostri concetti attuali sono di origine greca: ad esempio, le parole, il significato, il simbolo e la logica hanno tutti radici greche. Tuttavia, l'interesse degli antichi greci nel linguaggio era in gran

parte prescrittivo e classificatorio, non empirico. La logica aristotelica ha stabilito gli standard per un'espressione chiara e gran parte della retorica era diretta verso una concezione normativa dell'argomentazione persuasiva; la scienza della parola che esplora piuttosto che dichiara è un risultato relativamente recente. Solo un secolo fa, George Boole e suoi contemporanei credevano che il cervello funzionasse secondo logica (booleana) e la condotta umana fosse del tutto razionale. Tuttavia, fino a poco più di un decennio fa, i computer costruiti secondo tale logica si sono rivelati piuttosto deludenti. Con le nuove concettualizzazioni e con il nuovo orientamento empirico, l'analisi contemporanea dei contenuti permette di ricercare valide conoscenze finalizzate al supporto pratico per critiche ed azioni.

B) In secondo luogo, l'analisi del contenuto contemporaneo trascende le nozioni tradizionali di simboli, contenuti ed intenti. Questo può essere visto nell'evoluzione del concetto di comunicazione, come lo sviluppo delle tecnologie dei media ha plasmato l'attenzione alla comunicazione ed al ruolo della cultura nell'assegnazione del significato a ciò che viene analizzato. Klaus Krippendorff afferma come negli ultimi anni la consapevolezza della comunicazione ha subito quattro rivoluzioni concettuali, come descritto in seguito, e probabilmente è nel mezzo di una quinta:

1- *L'idea di messaggio*: la consapevolezza del discorso verbale o scritto emerse nell'antica Grecia, quando il messaggio divenne un mezzo di significato. La storia divenne documentabile, le leggi di un Paese vennero stabilite per iscritto, e la parola venne consolidata come veicolo per "spedire" significati da un luogo ad un altro.

2- *L'idea dei canali*: la consapevolezza dei vincoli che ogni mezzo impone alla comunicazione umana. Questa consapevolezza è arrivata con la maggiore dipendenza da diversi mezzi di comunicazione. L'alfabeto limita ciò che si può dire per iscritto, il telefono limita la comunicazione al suono ed una stazione televisiva non può trasmettere più di quanto sia possibile senza creare interferenze da parte di altre stazioni. La metafora del canale evoca le immagini di più tubi con capacità limitate per la spedizione di messaggi.

3- *L'idea di comunicazione*: dalla consapevolezza dello spazio relazionale tra mittenti e destinatari dei processi attraverso cui le relazioni interpersonali vengono attualizzate, vengono costruite strutture sociali ed i membri di una popolazione vengono a conoscersi l'uno con l'altro. Tale consapevolezza si è sviluppata esponenzialmente in concomitanza della crescita dei mass media. Producendo e diffondendo notizie ed intrattenimento a tutti gli utenti indistintamente, la telecomunicazione si prefigge l'obiettivo di essere un

“agente di condivisione e di costruzione di relazioni comunitarie di democratizzazione mondiale”.

4- *L'idea di sistemi*: la consapevolezza della globalità, della dinamicità e della tecnologia supportata dall'interdipendenza. Questa idea è emersa con la crescita della comunicazione tramite *network* che ha trasformato il commercio, la politica e le relazioni interpersonali. Diversamente dalla limitata direzione dei *mass media*, l'idea di sistema è definita dall'interattività e dalla simultaneità di comunicazione in una scala globale.

5- *L'idea di computazione*: la consapevolezza della natura algoritmica di certi processi cognitivi e sociali di routine e la loro implementazione in computer di potenza di calcolo sempre maggiore. Il trattamento dei dati digitali al posto di quelli cognitivi e delle pratiche sociali, insieme alla capacità di riprodurre questi dati in forme visive e testuali per leggere e riarticolare, sta incoraggiando un'alfabetizzazione completamente nuova che sottrae le strutture organizzative tradizionali. La fluidità e l'enorme complessità introdotte dal calcolo in quasi tutte le sfere della vita amplificano le possibilità di esplorazione scientifica.

Questo rapido excursus sulla storia suggerisce che i ricercatori che sono interessati “al messaggio” non possono più concentrarsi solo su simboli o rappresentazioni, né possono limitarsi a domande su “chi dice cosa, attraverso che canale, a chi e con quali effetti” (Lasswell H.D., 1948). Questo erode la validità delle teorie tradizionali della comunicazione, abilitando a prosperare, nel contempo, i sistemi informatici in questo nuovo ambiente: giornali, trasmissioni televisive, sondaggi d'opinione pubblica, rapporti aziendali, informazioni sul credito, transazioni bancarie e, soprattutto, enormi dati testuali sono una minima parte presente in archivi ora collegati in reti che possono essere analizzate da numerose posizioni.

C) In terzo luogo, l'analisi del contenuto contemporanea si è vista sviluppare una metodologia propria, che consente ai ricercatori di pianificare, eseguire, comunicare, riprodurre e valutare criticamente le loro analisi qualunque siano i risultati ottenuti.

Gli analisti di contenuto hanno dovuto sviluppare tale metodologia per tre motivi: I) gli analisti di contenuto ora devono affrontare contesti più ampi. Lo spostamento dell'interesse da piccole raccolte di messaggi stampati a testi elettronici e quindi a sistemi complessi ha portato ad un cambiamento di teoria e pratica di analisi di contenuti; II) un numero maggiore di ricercatori deve collaborare per il perseguimento di grandi dimensioni di analisi dei contenuti. Questa osservazione è in forte correlazione con l'ingente crescita dei testi rilevanti, la cui analisi supera facilmente ciò che i singoli

analisti possono gestire. Ciò potrebbe implicare che gli analisti del contenuto debbano lavorare in gruppi di ricerca; III) i grandi volumi di dati disponibili elettronicamente richiedono diverse tipologie di analisi qualitative fornite dagli elaboratori informatici. Tali aiuti convertono grandi corpi di testo elettronico in rappresentazioni, risulta dunque di fondamentale importanza definire con precisione il software più in linea con la propria ricerca.

Lo scopo della metodologia è quello di consentire di pianificare ed esaminare criticamente la logica e la composizione dei metodi di ricerca, valutare le prestazioni delle singole tecniche e stimare la probabilità che particolari progetti di ricerca contribuiscano alla conoscenza. È necessario definire dei termini di un'analisi e giustificare i passi analitici intrapresi. La metodologia fornisce un linguaggio per parlare del processo di ricerca, non dell'argomento e dei risultati che verranno analizzati nel prossimo capitolo.

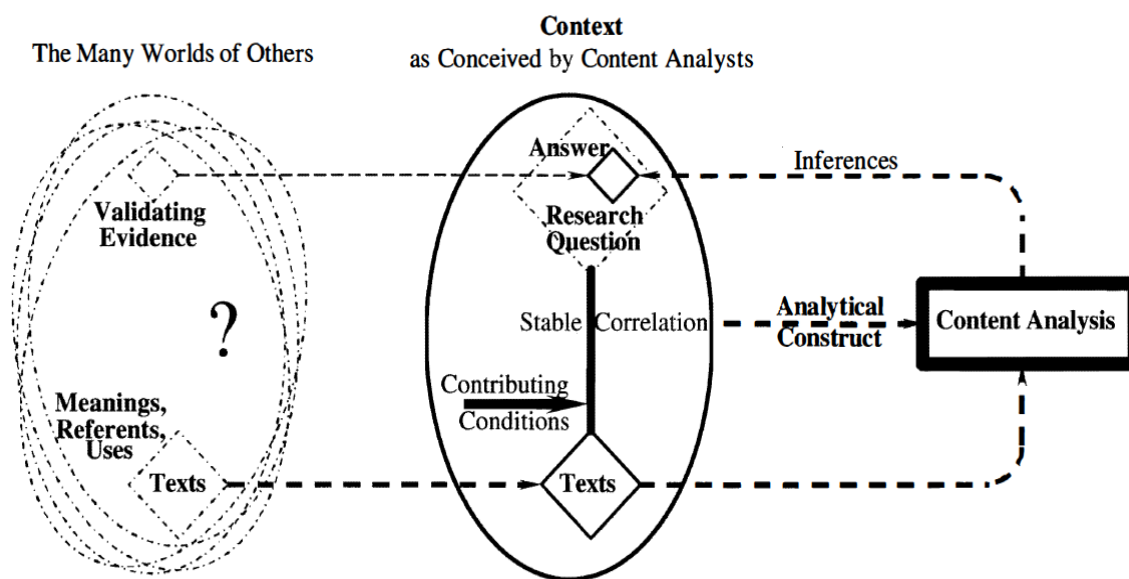
3.2.3 Il Framework della Content Analysis

In generale, l'analisi del contenuto è un fondamentale strumento di ricerca che di solito viene applicato a vari materiali non statistici e consente alle persone di far analizzare tali materiali in modo sistematico ed obiettivo. Allo stesso modo, Patton (1987) descrive l'analisi del contenuto come la divisione dei dati in "categorie coerenti, modelli e temi" attraverso il processo di etichettatura. K. Krippendorff tende a definire il contenuto come "un'analisi da una prospettiva qualitativa, ritenendo che i dati siano spesso di natura oggettiva" (Lo J. Y. e al., 2014). Da tale prospettiva nasce il quadro concettuale per l'analisi del contenuto, all'interno del quale si prospetta chiaramente il ruolo che deve essere svolto dall'analista. Il framework è destinato a servire tre scopi:

- il suo *scopo prescrittivo* è guidare la concettualizzazione e la progettazione di ricerca analitica sui contenuti pratici;
- il suo *scopo analitico* è quello di facilitare la critica all'esame e confronto delle analisi dei contenuti pubblicati;
- il suo *scopo metodologico* è quello di puntare a criteri di prestazione e precauzione standard che i ricercatori possano applicare nella valutazione delle analisi dei contenuti in corso.

Pertanto, l'uso del framework riportato in figura 23 porterà a miglioramenti sistematici a lungo termine del metodo.

Figura 23. Il Framework di Content Analysis



Fonte: Krippendorff K. (2004)

Il framework illustrato nella Figura 23 è un modello generale che impiega solo pochi componenti concettuali: un corpo di testo iniziale, una domanda di ricerca a cui l'analisi dovrà rispondere esaminando il testo, il contesto, il costrutto analitico, le inferenze ed infine la convalida delle evidenze.

- 1- *Il testo:* il punto di partenza di ogni ricerca empirica è rappresentato dai dati. Vista l'importanza attribuita ad essi, si rivela necessario controllare accuratamente la loro generazione, che può avvenire attraverso sondaggi, focus group ed esperimenti psicologici, affinché si possa essere pienamente consapevoli del loro significato più profondo. La maggior parte delle analisi del contenuto parte da dati che non sono destinati ad essere analizzati con lo scopo di rispondere a domande di ricerca specifiche. Generalmente si tratta di testi che sono strutturati per essere letti, interpretati e compresi. In particolare, questi testi spronano i lettori a scomporre ciò che leggono in unità significative, riconoscere strutture, riarticolare la loro comprensione in modo sequenziale e, infine, agire di conseguenza.
- 2- *Le domande di ricerca:* esse rappresentano gli obiettivi delle inferenze dell'analisi del testo in esame. Generalmente, tali domande delineano diverse possibili e inizialmente incerte risposte. Ne consegue che una domanda di ricerca produce

un insieme di ipotesi. È opportuno sottolineare che, contrariamente a quanto avviene per le ipotesi scientifiche che si basano su prove direttamente osservabili, per rispondere alle domande di ricerca dell'analisi del contenuto è necessario affidarsi a deduzioni tratte dai testi. Alla base della tendenza degli analisti di contenuti a iniziare con le domande di ricerca, prima di intraprendere qualsiasi richiesta, vi sono principalmente due ragioni: l'efficienza e il fondamento empirico. L'efficienza consente di esplorare i significati che emergono attraverso la lettura di un testo, seguendo i fili delle inferenze ovunque questi possano condurre. Quando la ricerca è guidata da domande specifiche, gli analisti riescono a procedere in modo più veloce al campionamento di testi rilevanti per rispondere a determinate domande. La ricerca di risposte è anche alla base dell'analisi dei contenuti empirica. Tutte le risposte alle domande di ricerca implicano affermazioni di verità che potrebbero essere supportate, se non dall'osservazione diretta, almeno da un'argomentazione plausibile da osservazioni correlate. Ne deriva che la Content Analysis sopperisce all'impossibilità degli analisti di osservare direttamente i fenomeni a cui sono interessati.

- 3- *Contesto*: l'acquisizione di significato da parte dei testi avviene quando questi sono inseriti all'interno dei contesti in cui vengono utilizzati. Il contesto, nell'ambito di un'analisi del contenuto, assume un ruolo cruciale in quanto consente di spiegare cosa fa l'analista con i testi; in particolare, il contesto potrebbe rappresentare la migliore ipotesi dell'analista su come i testi sono nati, sul loro significato e su cosa sono in grado di trasmettere. Il contesto ha la peculiarità di abbracciare tutta la conoscenza che l'analista impiega nell'analisi del contenuto dei testi: tale conoscenza può esplicitarsi attraverso teorie scientifiche, proposizioni adeguatamente argomentate, prove empiriche, intuizioni fondate o mediante la conoscenza delle abitudini di lettura.

Il contesto consente di individuare il modo migliore attraverso cui mettere in relazione i testi con le domande della ricerca. Dal momento che un medesimo testo potrebbe essere collocato all'interno di contesti differenti, quando si colloca un determinato testo all'interno di uno specifico contesto è utile riconoscere ed evidenziare che ci sono altre letture, altri "mondi" altrettanto validi. All'interno della figura 23, questi mondi sono illustrati in corrispondenza degli ovali che abbracciano i testi e i loro molteplici significati. È necessario che gli analisti dei contenuti facciano la propria scelta in merito ai contesti espliciti, cosicché i

risultati delle loro analisi siano chiari ai loro colleghi e ai beneficiari dei risultati della ricerca. Senza un'adeguata spiegazione del contesto, infatti, i passaggi eseguiti nel corso dell'analisi dei contenuti potrebbero risultare incomprensibili e, oltre a ciò, i risultati finali potrebbero non essere convalidati con altri mezzi.

- 4- *Costrutti analitici*: I costrutti analitici rendono operativo ciò che l'analista del contenuto sa del contesto, in particolare la rete di correlazioni che si assume per spiegare come i testi disponibili siano collegati alle possibili risposte alle domande dell'analista e le condizioni in cui queste correlazioni potrebbero cambiare. Estratto dalla conoscenza o dal contesto assunto ed inserito nel processo di ricerca, il costrutto analitico garantisce che un'analisi di determinati testi non proceda in violazione di quanto noto dalle condizioni che circondano i testi. Dal punto di vista procedurale, i costrutti analitici assumono la forma di dichiarazioni "se-allora" più o meno complesse, molto simili a quelle usate nei programmi.

Queste affermazioni "se-allora" equivalgono a regole di inferenza che guidano l'analisi, per passaggi, dai testi, alle risposte, ai quesiti di ricerca. Rendono inoltre la conoscenza del contesto portabile ad altre analisi di contenuto di contesti simili e consentono a studenti e critici di esaminare le procedure utilizzate da un analista di contenuto. Da tale prospettiva emergono i primi problemi dei sistemi computazionali: conteggio, occorrenze di parole ed applicazione di software statistici produrranno in qualsiasi circostanza un minimo risultato che però non necessariamente garantisce di essere in linea al contesto. Gli analisti del contenuto devono assicurarsi che le loro costruzioni analitiche modellino i contesti che hanno scelto. Lo scopo di tutti i costrutti analitici è garantire che i testi vengano elaborati in riferimento a quanto si conosce sul loro utilizzo.

- 5- *Le inferenze*: le inferenze analitiche del contenuto possono essere nascoste nel processo di codifica. Possono essere integrate in procedure analitiche, come i dizionari nel testo assistito da computer analysis o indici consolidati. A volte, soprattutto dopo l'applicazione di statistiche complesse, le inferenze compaiono nelle interpretazioni dei risultati statistici dell'analista. Poiché la parola "inferenza" ha diversi significati, è importante distinguere il significato che è rilevante per questa analisi. Nella logica, si distinguono almeno tre tipi di inferenze: deduttive, induttive ed adduttive.

- A) Le inferenze deduttive sono implicite nelle loro premesse. Il ragionamento deduttivo è il tipo di ragionamento in cui la verità delle proposizioni di input (le premesse) garantisce logicamente la verità della proposizione di output (la conclusione), a condizione che non sia stato commesso alcun errore nel ragionamento. Le premesse possono essere proposizioni che il ragionatore crede o supposizioni che il ragionatore sta esplorando. Il ragionamento deduttivo contrasta con il ragionamento induttivo, il tipo di ragionamento in cui la verità delle premesse non deve garantire la verità della conclusione (Schechter J. 2013). Ad esempio, se tutti gli uccelli possono volare, un pettirosso, essendo un uccello, deve saper volare. Le inferenze deduttive sono logicamente conclusive; esse procedono da un testo di contenuto generale ad uno specifico dettaglio.
- B) Le inferenze induttive sono processi mediante cui si proiettano caratteristiche ritenute vere da una classe a un'altra classe correlata (Coley, J. D., & Vasilyeva, N. Y. 2010). Ad esempio, si potrebbe dedurre dal fatto che i propri vicini parlano inglese che tutti gli esseri umani lo facciano. Questa inferenza non è logicamente conclusiva, ma ha una certa probabilità di essere corretta. Generalizzazioni statistiche da campioni più piccoli a popolazioni più ampie e l'idea di misurare la significatività statistica delle ipotesi scientifiche implicano inferenze di questo tipo. Si passa dai particolari alle generalizzazioni.
- C) Le inferenze abduttive procedono attraverso domini logicamente distinti, dai particolari di un tipo a particolari di un altro tipo. Come descrive da Gyongyi, K., e Karen, M. S. (2005) i progressi della scienza sono spesso raggiunti attraverso un balzo intuitivo che emerge nel suo insieme e che può essere chiamato ragionamento abduttivo. Questa intuizione risulta spesso da un'osservazione inaspettata che richiede di spiegare un'anomalia che non può essere spiegata utilizzando una teoria consolidata. Nell'introdurre il concetto di intuizione in un approccio scientifico l'abduzione si discosta dai precedenti metodi di spiegazione scientifica. Si consideri l'asset turnover di una azienda con l'indice di valore aggiunto con la strategia della produttività, il primo Kpi non necessariamente implica l'altro. Tuttavia, la pratica consolidata di un consulente strategico potrebbe dedurre il grado di produttività di un'azienda in relazione all'asset turnover e all'indice di produttività.

Di queste tre tipologie di inferenze il ragionamento abduittivo nella Content Analysis svolta è la tipologia di inferenza d'interesse, che passa dai testi alle risposte che sono state poste ad inizio analisi. L'inferenza abduittiva è anche la logica del ragionamento, che segue connessioni empiriche applicate a conoscenza pregressa comune, in grado di tessere una rete inferenziale contenente una catena di passaggi logici (K. Krippendorff, 2004). Il punto focale di tale prospettiva è la possibilità di definire inferenze su un fenomeno non direttamente osservabile da un sistema di misurazione puntuale. A dimostrazione di ciò, per osservare la "produttività" è necessaria la creazione di un iter logico di inferenze basate sulla conoscenza pregressa di ciò che si intende per "produttività". Solo l'unione tra la teoria preesistente ed una rete di inferenze di codifica può permettere di scomporre una sub-strategia di un dato Building Block in un sistema di misurazione.

- 6- *Validazione delle prove*: qualsiasi analisi del contenuto dovrebbe essere convalidabile in linea di principio. Perché il fondamento dell'analisi del contenuto si basa sull'assenza di prove osservative dirette, la convalida può essere difficile o irrealizzabile, se non impossibile, nella pratica. Perché l'analisi svolta possa essere "convalidabile in linea di principio" è di fondamentale importanza impedire all'analisi di proseguire con domande di ricerca che non consentono alcuna convalida empirica o che non producano risultati oltre a quelli definiti dall'autore dell'analisi. La convalida ex post dell'analisi del contenuto non è solo una questione di curiosità: può aumentare la fiducia nei risultati di future analisi di contenuti simili in testi e in contesti simili.

Irving L.J. (1965) propose un metodo indiretto di validazione, suggerendo che i risultati dell'analisi dei mass-media dovessero almeno essere correlati ai rapporti verbali del pubblico o ai comportamenti osservati, come per esempio sondaggi di opinione pubblica. Se da un'analisi di contenuto si deduce che un particolare gruppo di elettori ha appreso determinate nozioni dagli annunci della campagna televisiva su un candidato politico, potenzialmente, un sondaggio tra coloro che sono stati esposti agli annunci potrebbe convalidare o invalidare questa inferenza. Tuttavia, se un analista di contenuti insistesse sul fatto che in tale rete televisiva gli annunci della campagna hanno determinati contenuti, non c'è modo per altri di convalidare le inferenze. Ripetere questa particolare analisi del contenuto indicherebbe semplicemente il grado in cui l'analisi originale sia affidabile. Allo stesso modo, trovare che una certa parola ricorre con una certa frequenza non

costituisce una inferenza abduittiva. Come riporta K. Krippendorff (1980)
“l’occorrenza non può convalidare il significato di una frequenza”.

In questi termini potrebbe essere interessante notare come le inferenze dell’analisi del contenuto svolta sui building block possano trovare fondamento e convalida proprio nella metodologia qualitativa della Matrice di Coerenza Strategica. Il rovesciamento di prospettiva potrebbe dimostrare come le domande poste al Management possano servire non più come misurazione della coerenza strategica, bensì come misurazione del grado di affidabilità del sistema di KPI sviluppato con l’utilizzo della Content Analysis.

3.3 L’Applicazione Della Content Analysis

L’analisi del contenuto come descritto nei precedenti paragrafi è una tecnica di ricerca per fare inferenze replicabili e valide dai testi (o da altro materiale significativo). Come tecnica, l’analisi del contenuto coinvolge procedure specializzate che possano portare alla separazione dai preconcetti del ricercatore. Le tecniche dovrebbero essere affidabili; più specificamente, tali tecniche di ricerca dovrebbero portare a risultati replicabili. I ricercatori che lavorano in diversi punti nel tempo ed in circostanze diverse dovrebbe ottenere gli stessi risultati quando si applica la stessa tecnica agli stessi dati. La replicabilità risulta essere dunque la chiave di lettura più importante per l’affidabilità. L’analisi del contenuto occupa un posto importante nella vasta gamma di strumenti investigativi a disposizione dei ricercatori in quanto l’analisi del contenuto è un insieme di tecniche che consente ai ricercatori di analizzare dati relativamente non strutturati in virtù dei significati, delle qualità simboliche, dei contenuti espressivi che hanno e dei ruoli comunicativi nella propria fonte dei dati (Krippendorff K.,2004).

Una delle prime definizioni di analisi del contenuto fu data dallo scienziato comportamentale statunitense Bernard Berelson nel 1952. Secondo Berelson, l’analisi del contenuto è *“una tecnica di ricerca per la descrizione oggettiva, sistematica e quantitativa del contenuto manifesto di comunicazione”*. Questa definizione fornisce una panoramica utile ma, tuttavia, non include tutti gli aspetti dell’analisi del contenuto. Il contenuto della comunicazione non è definito ulteriormente, sebbene questo possa variare da testi, frasi o singole parole a contenuti visivi come video o brani acustici come discorsi o canzoni. In secondo luogo, K. Krippendorff critica l’uso della definizione “contenuto

manifesto". Il contenuto manifesto si riferisce al significato oggettivo, su cui tutti possono essere d'accordo. Tuttavia, la definizione di Berelson non coglie la prospettiva qualitativa e latente dell'analisi. Infatti, uno dei principali punti di forza dell'analisi del contenuto è la codifica e l'interpretazione del contenuto latente, rendendo così possibile la "lettura empirica tra le righe". L'analisi del contenuto può essere condotta sia in modalità quantitativa che qualitativa, sebbene questa distinzione non sia sempre così facile da tracciare. (Lock, I., & Seele, P. 2015).

3.3.1 L'approccio Quantitativo

L'analisi quantitativa del contenuto è un metodo di ricerca in cui le caratteristiche di un testo sono sistematicamente classificate e registrate in modo che possano essere analizzate. Il "testo" nell'analisi del contenuto può essere inteso in senso ampio, in modo tale che il metodo possa essere applicato a quasi tutte le varietà di materiale testuale, visivo o sonoro che possa essere registrato e sottoposto a ripetute letture. L'applicazione più frequente dell'analisi del contenuto, tuttavia, è inerente ai testi in senso stretto: supporti testuali stampati, elettronici, materiale parlato o audiovisivo trascritto. I dati che emergono dall'analisi quantitativa del contenuto possono essere molteplici.

Qualsiasi siano le caratteristiche, tali dati forniscono descrittori numerici di un singolo testo o, più comunemente, di un corpus di testi. Ad esempio, un'analisi del contenuto potrebbe riportare gli argomenti principali discussi nei notiziari, il numero di volte in cui una certa parola è stata impiegata in un discorso, la proporzione di personaggi televisivi di vari gruppi etnici, o ancora le principali aree semantiche di un libro, ecc. In tutti i casi, le caratteristiche di ogni testo all'interno di un corpus più ampio sono classificate e registrate, con tendenze numeriche riportate per fornire informazioni su modelli più ampi. L'osservazione sistematica e la quantificazione dei modelli nei testi sono ciò che distingue più chiaramente l'analisi quantitativa da altri metodi di ricerca che cercano di descrivere, spiegare e infine interpretare il contenuto dei testi.

Mentre l'analisi qualitativa di contenuto presuppone un piccolo numero di testi che si riportino in modo "narrativo", l'analisi del contenuto quantitativo lavora tipicamente con un numero maggiore di testi e attua generalizzazioni numeriche sui modelli in essi contenuti. Dato questo orientamento, a volte si pensa che l'analisi del contenuto sia adatta a tracciare solo il tema più maneggevole (cioè quello che è direttamente osservabile), mentre altri metodi più qualitativi sono necessari per tracciare il contenuto latente (cioè quello che non è direttamente osservabile ma che potrebbe comunque essere suggerito o

rappresentato da caratteristiche sottostanti). In effetti, il contenuto latente è un obiettivo regolare degli analisti di contenuto, utilizzato largamente nell'analisi qualitativa.

L'analisi quantitativa dei contenuti è stata impiegata in un'ampia gamma di discipline. Ha ricevuto il massimo utilizzo e sviluppo nel campo della comunicazione (compresi i programmi di giornalismo), ma appare anche in scienze politiche, sociologia e istruzione. A seconda degli obiettivi del ricercatore, i dati prodotti nell'analisi del contenuto possono funzionare come variabili dipendenti o indipendenti e possono agire in concomitanza con altri metodi. Ad esempio, un'analisi del contenuto di programmi televisivi popolari potrebbe fornire il mezzo più valido per costruire una variabile indipendente utilizzata in una manipolazione sperimentale che verifica gli effetti dei media sulla popolazione.

In alternativa, un'analisi del contenuto di quegli stessi programmi potrebbe produrre un assortimento di variabili dipendenti utilizzate per testare la misura in cui la creazione di un sistema di rating televisivo ha alterato determinati temi nel contenuto. Utilizzata correttamente, quindi, l'analisi quantitativa del contenuto è un metodo di ricerca versatile che permette la misurazione puntuale di relazioni non necessariamente esplicitate qualitativamente. (Coe K., e Scacco J.M. 2017). Lo sviluppo di software per elaborazione di dati letterali (anziché numerici) ha stimolato nuove aree di esplorazione permettendo di rivoluzionare il lavoro letterario. Klaus Krippendorff (2004) riporta come il primo computer finalizzato all'assistenza per l'analisi del contenuto sia stato introdotto da T.A. Sebeok e V.J. Zeps nel 1958, i quali hanno utilizzato un sistema di metriche per analizzare informazioni derivanti da oltre 4.000 racconti popolari.

Il metodo più ovvio e più diffuso per applicare ai computer l'utilizzo dell'analisi quantitativa del contenuto è sfruttare semplici metriche: utilizzando la semplice ricerca è infatti possibile determinare facilmente la frequenza di una caratteristica linguistica. Il conteggio è un'attività a cui i computer sono particolarmente adatti e un semplice conteggio è sufficiente per trarre diverse conclusioni. Ad esempio, data una selezione di articoli di giornale di attualità, l'uso di una parola specifica per descrivere l'argomento può essere monitorato nel tempo.

Nella propaganda politica, l'uso di frasi o slogan specifici può essere considerato per determinare la loro importanza l'uno rispetto all'altro. Il conteggio computerizzato è anche molto utile negli esperimenti sulla paternità artistica; contando il numero di specifici frammenti di parole e confrontando i risultati con quelli ottenuti da opere note, la paternità di un'opera contestata può essere determinata con ragionevole accuratezza (Roumeliotis, J. A., & Kleinfeld, Z. A. 2007). Da ciò è possibile dedurre che l'esponenziale sviluppo

informativo con il moltiplicarsi di testi disponibili in formato digitale ha permesso la nascita di una nuova classe di software, finalizzati all'esplicitazione di inferenze statistiche di cui Nvivo, Atlas e Leximancer ne sono forze trainanti.

LA LEXIMANCER ANALYSIS

Le scoperte scientifiche si basano su processi strutturati che supportano, esaminano o testano le teorie alla luce di diversi tipi di prove. Le tecniche computazionali nell'analisi quantitativa del contenuto sono state utilizzate dagli anni '50 (Krippendorff, 2004). L'analisi qualitativa del discorso assistita da computer è arrivata più tardi, ma dagli anni '90 le applicazioni software di analisi qualitativa del discorso assistita da computer (CAQDAS) hanno fornito i mezzi per l'analisi semi-automatizzata di conversazioni, interviste, mass media e dati sui nuovi media. In una linea temporale quasi parallela, il campo della visualizzazione delle informazioni ha sviluppato modi per dare un senso visivo alle relazioni all'interno dei set di dati. Si sta ora assistendo alla fusione dell'analisi e della visualizzazione del testo nell'analisi del testo visivo, comprensivo di tecniche che modellano i dati del testo per l'interpretazione da parte di un ricercatore (Angus D e al., 2013). La strategia utilizzata per la mappatura concettuale del testo implica l'astrazione di famiglie di parole nei concetti di un insieme di file, testi e altri tipi di contenuti. Questi concetti vengono quindi utilizzati per classificare il testo in aree semantiche, permettendo ai *tag concettuali* risultanti di essere indicizzati per fornire all'utente un ambiente di esplorazione del documento (Smith, A. 2003).

Invece di richiedere agli analisti di progettare in modo iterativo elenchi di concetti e codici, Leximancer genera i propri elenchi e relazioni in base al testo di input. Un vantaggio della generazione automatica dell'elenco dei concetti è che l'elenco è statisticamente affidabile e riproducibile, essendo generato dal testo di input stesso, mentre gli elenchi manuali richiedono controlli per l'affidabilità e per la validità della codifica. Inoltre, è più probabile che le relazioni sottili o insolite emergano utilizzando la creazione automatica di elenchi di concetti e parole chiave. Leximancer utilizza le occorrenze delle parole e il conteggio delle occorrenze per estrarre i principali contenuti tematici e concettuali direttamente da un testo di input. Questo processo automatizzato genera una tassonomia su misura che può essere visualizzata graficamente tramite una mappa concettuale interattiva o come tabelle che indicano concetti chiave e relazioni concettuali.

Leximancer supporta inoltre un processo di visualizzazione che consente all'analista di esaminare i concetti nel testo originale, collegati ad una prospettiva globale dell'intero set di dati fornito dalla mappa concettuale generata automaticamente. Contrariamente un flusso di lavoro generico potrebbe prima generare una mappa concettuale, inizialmente visualizzando solo il tema più grande. Aumentare gradualmente la risoluzione della mappa permette inoltre di rivelare concetti aggiuntivi e annotare come sono collegati attraverso lo *spanning tree*.

Leximancer è stato utilizzato in precedenza per analizzare sondaggi di opinione e commenti politici, per valutare la segnalazione di incidenti in un ambiente marittimo e per esplorare le strategie di comunicazione impiegate dagli operatori sanitari delle persone con schizofrenia. La mappa del Leximancer evidenzia i concetti importanti discussi e il modo in cui ogni autore si relaziona a quei concetti. I nodi rappresentano concetti individuali con la dimensione del nodo che riflette una misura della prominenza del concetto nel testo di input. I nodi vengono raggruppati in base alla somiglianza con altri concetti e le linee di collegamento vengono aggiunte a quei concetti che condividono la somiglianza tematica più forte (Angus D. e al, 2013).

3.3.2 L'approccio Qualitativo

Successivamente all'approccio quantitativo sono iniziati a emergere diversi approcci di ricerca che si definiscono qualitativi. Tali approcci mettono in dubbio la validità e l'utilità della distinzione tra analisi di contenuto quantitativa e qualitativa. Klaus Krippendorff (2008) definisce come tutta la lettura di testi sia qualitativa, anche quando determinate caratteristiche di un testo vengono successivamente convertite in numeri: il fatto che i computer elaborino grandi volumi di testo in pochissimo tempo non toglie nulla alla natura qualitativa degli algoritmi. L'analisi qualitativa del contenuto è uno dei numerosi metodi di ricerca utilizzati per analizzare i dati di testo, che, diversamente dalla metodologia quantitativa, ha la possibilità di "leggere tra le righe".

Secondo tale concezione l'analisi dei contenuti è più di una mera relazione tra l'occorrenza di parole: si occupa di significati, intenzioni, conseguenze e contesto. Descrivere le occorrenze di parole o frasi senza considerare l'ambiente contestuale dei dati potrebbe essere inappropriato e inadeguato. La ricerca che utilizza l'analisi qualitativa del contenuto si concentra sulle caratteristiche del linguaggio in termini di ciò che è in grado di comunicare: risulta quindi inderogabile l'attenzione al contenuto ed al significato del testo. I dati di testo potrebbero essere in forma verbale, cartacea o elettronica e

potrebbero essere stati ottenuti da risposte narrative, domande di sondaggi a risposta aperta, interviste, osservazioni o supporti di stampa come articoli, libri o manuali. L'analisi qualitativa del contenuto va oltre il semplice conteggio delle parole per esaminare intensamente il linguaggio, allo scopo di classificare grandi quantità di testo in un numero efficiente di categorie che rappresentano significati simili. Queste categorie possono rappresentare una comunicazione esplicita o una comunicazione dedotta. Gli approcci qualitativi all'analisi del contenuto offrono un'alternativa al protocollo di esplorazione sistematica dei testi, dove l'obiettivo di tale studio si estende a "fornire la conoscenza e la comprensione del fenomeno in esame" (Downe W.B, 1992). L'analisi attuata deve giustificare i risultati in termine di contesto o ambiente che ha prodotto i dati. L'obiettivo di tale analisi non è dunque solo creare inferenze, ma anche migliorare la qualità dei risultati mettendo in relazione le categorie con il contesto.

David Morgan (1993) definisce come in tale analisi il conteggio dell'occorrenza di temi, parole o aree semantiche risulti essere solo il primo step del processo interpretativo. Il vero punto focale deve essere dunque l'interpretazione del testo e la contestualizzazione della parola e la codifica della stessa. Da ciò è possibile identificare l'analisi qualitativa del contenuto come un metodo di ricerca per l'interpretazione del contenuto dei dati di testo attraverso il processo di codifica e identificazione di temi o modelli.

IL METODO SOMMATIVO

Come riportano Hsieh, H.F. e Shannon S.E. (2004), uno studio che utilizza un approccio sommativo all'analisi del contenuto qualitativo inizia con l'identificazione e la quantificazione di determinate parole o contenuti nel testo, allo scopo di comprendere l'uso contestuale delle parole o del contenuto. Questa quantificazione è un tentativo non di dedurre il significato ma, piuttosto, di esplorarne l'uso. L'analisi per la comparsa di una particolare parola o contenuto nel materiale testuale, come visto nei precedenti paragrafi, viene definita come l'analisi del contenuto manifesto. Se l'analisi si fermasse a questo punto, sarebbe quantitativa, concentrandosi sul conteggio della frequenza di parole o contenuti specifici. Un approccio sommativo all'analisi del contenuto qualitativo va oltre il semplice conteggio delle parole per includere l'analisi del contenuto latente.

In questa metodologia, il focus è sulla scoperta dei significati sottostanti delle parole o del contenuto. Nello studio della ricerca, la parte iniziale della tecnica di analisi, per contare la frequenza di concorrenza di determinate parole o concetti, è vista più accuratamente come un approccio quantitativo. Tuttavia, l'identificazione di termini

alternativi strettamente correlati al concetto da ricercare ha un approccio puramente qualitativo. L'auto-riflessione è una parte essenziale della ricerca qualitativa, qualunque sia il metodo scelto. Il ricercatore deve tenere in considerazione la sua “pre-comprensione”, sia nel processo di pianificazione che durante l’analisi, al fine di minimizzare qualsiasi pregiudizio della propria influenza. Avere una conoscenza preconcepita della materia e avere familiarità con il contesto può essere un vantaggio fintanto che non influisce sull'interpretazione dei risultati.

Come riporta Bengtsson, M. (2016), il ricercatore deve comprendere sia il contesto che le circostanze, al fine di rilevare e tenere conto delle errate rappresentazioni che possono emergere nei dati. Tutta la ricerca qualitativa si occupa di diverse interpretazioni. Tuttavia, tali interpretazioni variano per profondità e livello di astrazione, a seconda del metodo di analisi; queste devono comunque raggiungere un alto rigore ed un’alta credibilità che permettano di rendere i risultati il più affidabili possibili. In qualsiasi caso, il processo di analisi deve ridurre il volume di testo raccolto, identificare e raggruppare in categorie al fine di facilitarne la comprensione. L’ottenimento dei risultati deve comunque “rimanere fedele all’autore”.

3.3.3 *La Content Analysis sui blocchi della Matrice*

Dopo aver introdotto la storia della Content Analysis, la sua trasformazione negli anni e le tipologie di applicazione, lo studio passa all’applicazione dell’analisi di contenuto sulla Matrice di Coerenza Strategica. La Matrice innanzitutto rivela come vi sia una forte diversità di natura tra i blocchi: alcuni hanno una chiave di lettura oggettiva, mentre altri presentano forti caratteri di soggettività. Tale ripartizione viene giustificata dalla peculiarità intrinseca di ogni *Building Block*. Alcuni, per definizione, nascono più legati ad indicatori, kpi e indici, come per esempio *le strategie economico finanziarie*, *le strategie competitive* e *la disciplina del valore*, mentre altri nascono più legati verso definizioni ed aree semantiche, date le caratteristiche meno oggettive, come per esempio *la proposta di valore*.

Risulta facilmente intuibile come le *strategie economico finanziarie* siano chiaramente più legate verso i kpi, i cui valori sono desumibili da bilancio, mentre il *building block* della *proposta di valore* difficilmente potrebbe essere collegato ad indicatori finanziari. Contrariamente, se l’analisi fosse uniforme ai soli kpi, i risultati ottenibili potrebbero essere fuorvianti, portando all’inapplicabilità del modello stesso. Questa prima analisi

implica quale sia la “metodologia di calcolo” dei building blocks. In tabella 4 viene riportata la distinzione tra i blocchi analizzati con kpi e con l’analisi Leximancer.

Tabella 4. La scelta dell’analisi sui Building Blocks

BLOCCO DI RIFERIMENTO	ANALISI SCELTA
D0- STRATEGIE ECO-FINANZIARIE	Key Performance Indicators
D1- STRATEGIE COMPETITIVE	Key Performance Indicators
D2- DISCIPLINA DEL VALORE	Key Performance Indicators
D3- PROPOSTA DI VALORE	Leximancer Analysis
D4- FORNITORI	Key Performance Indicators
D5- RISORSE	Key Performance Indicators
D6- PROCESSI	Key Performance Indicators
D7- DISTRIBUZIONE	Key Performance Indicators + Leximancer Analysis
D8- PRODOTTO	Leximancer Analysis
D9- CLIENTI	Leximancer Analysis
D10- MERCATO	Leximancer Analysis
D11- SOCIETA’	Key Performance Indicators
D12- COSTI	Key Performance Indicators

Fonte: Elaborazione Propria

Una volta stabilita la chiave di lettura dei singoli blocchi è necessario svolgere una analisi qualitativa su ciascuno di essi per analizzare quali saranno i KPI da utilizzare nell’analisi o per stabilire il dizionario preordinato per l’analisi Leximancer. Data la partizione di analisi dei singoli *Blocks* della Matrice di Coerenza Strategica, segue il processo di ricerca e di codifica delle parole chiave per giungere alla codifica interna del testo, che porterà ai risultati del successivo capitolo per quanto riguarda i Blocks che verranno analizzati con i KPI. Diversamente invece, per l’analisi qualitativa dei blocchi, a cui verrà applicata l’analisi Leximancer, si riporteranno direttamente i risultati nel successivo capitolo, in

quanto il processo di codifica vede prettamente lo studio delle definizioni dei Building Blocks.

Si anticipa fin da ora che il blocco D8 *i prodotti*, il blocco D12 *i costi* e parte del blocco D4 *i fornitori*, vedendo una codifica immediata senza la necessità di reperire fonti ulteriori alla Matrice stessa, non sono stati inseriti nelle tabelle del processo di ricerca e codifica nel paragrafo successivo. Di tali Building Blocks si riportano i risultati diretti della codifica nel successivo capitolo, che definisce i risultati della metodologia.

3.4 Il Processo Di Ricerca E Codifica

Il processo di ricerca e codifica nasce innanzitutto dall'inesistenza di uno schema di riferimento di indicatori delle singole sub strategie che configurano i Blocks della Matrice di Coerenza Strategica. In letteratura economica, infatti, non esiste una raccolta predeterminata di indicatori che permettano l'analisi quantitativa: per esempio per le Strategie Competitive di Michael E. Porter (Blocco D1). Da questa ipotesi è stata sviluppata una propria linea guida che permetta di codificare i *Building Blocks*, affinché la ricerca sistematica di tali codifiche possa portare alla ricerca degli articoli che descrivano gli indicatori dei singoli blocchi.

La metodologia di ricerca scelta per i blocchi che vedono i KPI (tabella 4) vede l'approccio diretto all'analisi qualitativa del contenuto. Come riportato da Hsieh H.F e Shannon S.E. (2005), generalmente l'obiettivo di tale approccio diretto all'analisi dei contenuti è di estendere concettualmente un quadro o una teoria preesistente. La teoria o la ricerca esistente può aiutare a focalizzare la chiave di ricerca e può inoltre fornire previsioni sulle variabili di interesse o sulle relazioni tra variabili, aiutando così a determinare lo schema di codifica iniziale o le relazioni tra i codici. Tale specificità dell'analisi qualitativa del contenuto permette di rendere l'analisi molto più strutturata; utilizzando la teoria esistente o ricerche precedenti, l'analisi inizia identificando i concetti o le variabili chiave come categorie di codifiche iniziali.

Se l'obiettivo della ricerca è identificare e classificare tutti i KPI di una determinata strategia, come per esempio la *Strategia della Produttività*, potrebbe essere utile innanzitutto leggere la definizione originaria, in questo caso specifico, derivante dalla BSC di Kaplan R.S. e Norton D.P. (1992).

3.4.1 La codifica Delle metriche

La prima parte del processo di ricerca e codifica, dunque, mira allo studio della teoria esistente, cercando di codificare le diverse definizioni al fine di definire con facilità gli articoli accademici e i libri comprendenti i temi di misurazione dei blocchi. La successiva parte del processo di ricerca, sempre sotto il profilo di analisi qualitativa del contenuto, mira a “leggere tra le righe”, per definire e codificare i KPI non esplicitamente descritti nel testo. Si anticipa che comunque è stato preferito utilizzare codifiche di “ricerca primaria” piuttosto che esagerare nella codifica del testo degli articoli trovati, in quanto tale codifica strettamente soggettiva potrebbe portare ad una minore coerenza con gli autori stessi.

Per tale motivazione si deduce che l’analisi di molteplici fonti, tutte inerenti a ciascun argomento specifico, dove comunque sono presenti molteplici metriche, possa essere preferibile alla codifica personale. L’utilizzo di più parole chiave finalizzate alla ricerca di un elevato numero di articoli specifici, potrebbe portare ad un risultato migliore rispetto ad una codifica di un limitato numero di testi. Nella tabella 5 sotto riportata vengono definite le codifiche dei vari Blocchi secondo le parole chiave di ricerca e l’argomento che tali key words dovrebbero portare.

Tabella 5. Le metriche di ricerca

Building Block Matrice	Codifica Key-words	Codifica delle Metriche del build.
D0 STRATEGIE ECO-FIN		
Strategia della Produttività	“Concept of productivity”, “Productivity”, “Productivity Strategy”, “Efficiency”, “Efficiency ratios assets” “Efficiency turnover”	-Riduzione dei costi -Produttività -Efficienza operativa -Ottimizzazione capacità produttiva -Eliminazione inefficienze
Strategia della Crescita	“Growth strategy”, “Revenue KPI”, “New Product KPI”	-Incremento dei ricavi -Aumento linee di ricavo -Aumento dei clienti
D1 STRATEGIE COMPETITIVE		
Leadership di Costo	“Cost leadership KPI”, “Productivity”, “Efficiency”, “The effects of Business Strategy”, “Lean	-Focus e riduzione dei costi -Efficienza produttiva -Bassa marginalità sulle vendite -Alto asset turnover -Alta standardizzazione

	production”, “Competitive strategy KPI”	
Differenziazione	“Differentiation strategy KPI”, “product leadership KPI”, “The effects of Business Strategy”	-Focus sui ricavi, -alta marginalità sulle vendite -bassa standardizzazione -ineguagliabilità di prodotto
Dominazione	Tutti i precedenti	Tutti i precedenti
D2 LA DISCIPLINA DEL VALORE		
Eccellenza Operativa	“Operational Efficiency”, “Operational productivity KPI”, “Lean production KPI”, “Operational Excellence KPI”, “Operational performance”, “Value discipline strategy”	-Alta efficienza degli Asset -Alto turnover magazzino -Ottimizzazione capacità -Focus su produttività -Analisi dei costi, -Minimizzazione degli sprechi
Leadership di Prodotto	“Product Leadership Performance”, “Differentiation strategy”, “Patents in product leadership”, “Product Innovation financial performance”, “Value discipline strategy”,	-Presenza di immobilizzazioni immateriali -Innovazione di prodotto -Alto valore aggiunto pro capite -Alta marginalità sulle vendite -Elevate performance di prodotto
Intimità con i Clienti	“Customer intimacy kpi”, “Value discipline strategy”, “lifetime value”, “customer value”, “Customer Satisfaction”, “brand awareness”	-Presenza di offerta su misura -Bassa presenza di perdite su crediti -Misure di relazionalità (numero nuovi clienti, tasso di abbandono cliente ecc) - fedeltà del cliente
Leadership Ecosistemica	Tutti i precedenti	Tutti i precedenti
D4 FORNITORI		
Mercato	“Kpi suppliers”, “kpi new providers”, “Low contract strength”, “Lowest price”	-Misure di bassa relazionalità con fornitore -Minima varianza di prezzo preventivato -Presenza di campagne di sconto
Imprese Integrate	“kpi relation integrated suppliers”, “partnership”,	-Lunghezza di relazione con fornitore -Livello di partnership buyer/supplier -Filiera produttiva integrata verticalmente

	"vertically integrated company"	
D5 RISORSE		
Capitale Tangibile	"methodology valuation tangible asset", "tangible asset kpi", "fixed tangible asset indicators", "material asset"	-Percentuali di capitale tangibile + fin su totale attivo -Valore residuo imm. materiali -Aumenti di imm. materiali
Capitale Strutturale	"intangible asset valuation", "patents valuation kpi", "Structural capital kpi", "Organizational procedures kpi"	-Percentuali di investimento in asset immateriali. -Valore dei brevetti e copyright -Presenza di segreti industriali -Indici di organizzativi interni
Capitale Umano	"Human capital kpi", "Employee kpi", "Performance Human resources"	-Percentuali di costo di salari e stipendi -Crescita numero dipendenze -Turnover impiegatizio
Capitale Relazionale	"Relational capital financial performance", "Customer", "Stakeholders kpi"	-Fedeltà del cliente -Longevità delle relazioni con gli Stakeholders -Quota di mercato
Capitale Ambientale	"Social Ambiental Kpi", "Esg Report", "Sustainable capital", "Natural capital", "Artistic capital"	-Provenienza dei lavoratori -Presenta di bilancio di sostenibilità -Misure di "bilancia di genere" cda/dirigenti/quadri/impiegati/operai
D6 PROCESSI		
Processi Gestionali Operativi	"Supply Chain metrics", "Operational performance kpi", "Lean production kpi", "Operational efficiency"	-Focus sull'ottimizzazione della gestione del processo operativo -Misure di turnover magazzino -Misure di efficienza della catena produttiva (tempo)
Processi di Sviluppo Prodotto	"Product development kpi", "R&D kpi", "First mover kpi"	-Time to market -Percentuali di R&D -Misure sullo studio delle richieste del mercato non ancora soddisfatte
Processi di Sviluppo Mercato	"customer focus", "relational capital development", "Brand awareness"	-Percentuali di investimento e spese in marketing -Misure di gestione clientela e capitale relazionale -Customer retention rate/tasso di defezione
Processi di Sviluppo Sociale	"Human resources performance", "accounting social sustainability", "sustainable"	-Continuità nella creazione di posti di lavoro e stabilità lavorativa -Attività di volontariato -Misure di parità di genere

	development”, “Social indicators”, “Corporate social responsibility”	-Misure sulla working life balance e sviluppo del personale
D7 DISTRIBUZIONE		
Estensiva	“Kpi for channel retailing”, “extensive marketing channel”, “maximize distribution”, “multi-channel retail”	-Alto turnover di magazzino -Focus sui processi della supply chain -tipologia di bene (consumo con acquisti ripetuti) -alta standardizzazione del prodotto
Selettiva/Esclusiva	“Selective/exclusive distribution”, “Brand awareness”, “product elite”, “Channel retailing”, “multi-channel retail”	-Focus sui processi di sviluppo prodotto -Numero di distributori - Ricavi/utigli per numero di distributori
Diretta	“Channel retailing”, “multi-channel retail”, “Direct distribution”, “no mediators”, “marketing channel”, “online sales”, “sales from producer”	-Nessun mediatore -Alti valori di immobilizzazioni materiali -Studio sulla concentrazione geografica delle vendite -Marginalità superiore sulle vendite
D11 SOCIETA’		
Riconfigurare L’operatività per l’Impatto Sociale	“environmental process”, “renewables”, “green supply chain”, “environmental impact of process”	-Misure sullo sviluppo dei processi sostenibili -Minimizzazione dell’impatto ecologico -Utilizzo di energia da fonti rinnovabili -Efficienza energetica
Riprogettare Prodotti e Mercati per Bisogni Speciali	“product from renewables”, “ecological product”, “R&D in ecological development”, “green patents”	-Misure di sviluppo di eco-prodotto -Percentuale di prodotti ecosostenibili - Sviluppo di prodotti a basso impatto ambientale/derivanti da materiale riciclato/riciclabile
Supportare lo Sviluppo dell’Ecosistema	“ecosystem sustainable development”, “community development”, “Corporate social responsibility”, “Local employability”, “corporate caring donation”	-Misure di supporto allo sviluppo comunitario -Presenza di investimenti sostenibili - Percentuali di distribuzione/donazione alla comunità -Attività di volontariato -Supporto dell’employability locale

Fonte: Elaborazione Propria

La tabella sopra riportata risulta dunque essere lo step successivo alla classificazione della modalità di analisi dei *Building Blocks*. La codifica delle *Key words* iniziali pone una

prima linea guida al reperimento delle fonti tramite sistemi computazionali che possano portare all'identificazione delle metriche che, successivamente da questa analisi di codifica, dovrebbero portare ai risultati della terza colonna. Anteriormente, dunque, si parte da una codifica iniziale che porta ad anticipare quali possano essere le misure in linea con i singoli Building Blocks.

Tuttavia, si pone un problema: *i risultati, ossia i kpi che verranno analizzati grazie a questo input, seguono una logica comune? È possibile stabilire un modello preordinato per la rappresentazione e il raggruppamento delle metriche?*

3.4.2 Lo schema di riferimento delle metriche

È intuibile come i risultati ottenibili dalla codifica e dalla ricerca possano portare a risultati fortemente diversi: Si passa da misure che secondo la codifica dovrebbero spaziare dall'*Asset Turnover*, al *Time to Market*, all'*Employability*, fino alla presenza di *Investimenti Sostenibili*. Dovendo dunque far coesistere nel nuovo modello di coerenza strategica indicatori così diversi tra loro, è necessario individuare uno schema di riferimento predefinito che possa far coesistere tali indicatori. La proposta emersa a giustificazione di queste osservazioni viene riportata nella tabella sottostante.

Tabella 6. Schema predefinito raggruppamento Key Performance Indicators

INPUT				INPUT/OUTPUT	OUTPUT	
BREVE	Variabile	Interno	Diretti	Rapporto tra Input-Output	Quantità	
	Fisso	Esterno	Indiretti			
LUNGO	Materiali				Rapporto tra Input-Output	Prezzo
	Immateriali					
	Finanziarie					

Fonte: Elaborazione propria

Precisamente, da tale schema non emerge solo la necessità di raggruppare globalmente tutti i Kpi della matrice di coerenza strategica, bensì emerge anche una prima differenziazione tra i Building Blocks secondo logica di Input, Output e rapporto Input/Output. Ciò risulta essere utile al fine di verificare che i Kpi che saranno trovati siano “allineati” secondo la logica di classificazione dei Building Blocks stessi. Per la precisione, tali risultati sono stati riportati nella seguente tabella di classificazione di primo livello delle strategie interne ai Building Blocks.

Tabella 7. Classificazione dei Building Blocks secondo logica Input/Output

Building Block Matrice	Argomento dei KPI (Codifica di testo)	Area di Focus	Classificazione 1 livello
D0 STRATEGIE ECO-FIN			
Strategia della Produttività	-Riduzione dei costi -Produttività -Efficienza operativa -Ottimizzazione capacità produttiva -Eliminazione inefficienze	COSTI	INPUT
Strategia della Crescita	-Incremento dei ricavi -Aumento linee di ricavo -Aumento dei clienti	RICAVI	OUTPUT
D1 STRATEGIE COMPETITIVE			
Leadership di Costo	-Riduzione dei costi -Efficienza produttiva -Bassa marginalità sulle vendite -Alto asset turnover -Alta standardizzazione	COSTI E TURNOVER	INPUT
Differenziazione	-Focus sui ricavi, -alta marginalità sulle vendite -bassa standardizzazione -ineguagliabilità di prodotto	RICAVI	OUTPUT INPUT/OUTPUT
Dominazione	Tutti i precedenti	Tutti i precedenti	Tutti i precedenti
D2 DISCIPLINA DEL VALORE			
Eccellenza Operativa	-Alta efficienza degli Asset -Alto turnover magazzino -Ottimizzazione capacità -Focus su produttività -Analisi dei costi, -Minimizzazione degli sprechi	COSTI ED EFFICIENZA	INPUT
Leadership di Prodotto	-Presenza di immobilizzazioni immateriali -Innovazione di prodotto -Alto valore aggiunto pro capite -Alta marginalità sulle vendite	RICAVI ED INNOVAZIONE	INPUT/OUTPUT

	- Elevate performance di prodotto		
Intimità con i Clienti	-Presenza di offerta su misura -Bassa presenza di perdite su crediti -Misure di relazionalità (numero nuovi clienti, tasso di abbandono cliente ecc.) - fedeltà del cliente	RELAZIONE CON I CLIENTI	OUTPUT
Leadership Ecosistemica	Tutti i precedenti	Tutti i precedenti	Tutti i precedenti
D4 FORNITORI			
Mercato	-Misure di bassa relazionalità con fornitore -Minima varianza di prezzo preventivato -Presenza di campagne di sconto	APPROVVIGIONAMENTO	INPUT
Imprese Integrate	-Lunghezza di relazione con fornitore -Livello di partnership buyer/supplier	APPROVVIGIONAMENTO	INPUT
D5 RISORSE			
Capitale Tangibile	-Percentuali di capitale tangibile + fin su totale attivo -Valore residuo imm. materiali -Aumenti di imm. materiali	ASSET MATERIALI	INPUT
Capitale Strutturale	-Percentuali di investimento in asset immateriali. -Valore dei brevetti e copyright -Presenza di segreti industriali - Indici di organizzativi interni	ASSET IMMATERIALI	INPUT
Capitale Umano	-Percentuali di costo di salari e stipendi - Crescita numero dipendenze -Turnover impiegatizio	RISORSE FISSE INTERNE	INPUT
Capitale Relazionale	-Fedeltà del cliente -Longevità delle relazioni con gli Stakeholders -Quota di mercato	RAPPORTI CON STAKEHOLDERS	OUTPUT
Capitale Ambientale	-Provenienza dei lavoratori -Presenta di bilancio di sostenibilità -Misure di “bilancia di genere” cda/dirigenti/quadri/impiegati/operai	RISORSE FISSE INTERNE	INPUT
D6 PROCESSI			
Processi Gestionali Operativi	-Focus sull’ottimizzazione della gestione del processo operativo -Misure di turnover magazzino -Misure di efficienza della catena produttiva (tempo)	OTTIMIZZAZIONE DEL PROCESSO	INPUT
Processi di Sviluppo Prodotto	-Time to market -Percentuali di R&D -Misure sullo studio delle richieste del mercato non ancora soddisfatte	OTTIMIZZAZIONE DEL PRODOTTO	INPUT

Processi di Sviluppo Mercato	-Percentuali di investimento e spese in marketing -Misure di gestione clientela e capitale relazionale -Customer retention rate	SVILUPPO RELAZIONI E RAPPORTI CON STAKEHOLDERS	INPUT/OUTPUT
Processi di Sviluppo Sociale	-Continuità nella creazione di posti di lavoro e stabilità lavorativa -Attività di volontariato -Misure di parità di genere -Misure sulla working life balance e sviluppo del personale	SVILUPPO DELL'AMBIENTE E DEL PERSONALE	INPUT
D7 DISTRIBUZIONE			
Estensiva	-Alto turnover di magazzino -Focus sui processi della supply chain -tipologia di bene (consumo con acquisti ripetuti) -alta standardizzazione del prodotto	PRODOTTO A BASSA CRITICITA' E ALTA REPERIBILITA'	INPUT/OUTPUT
Selettiva/Esclusiva	-Focus sui processi di sviluppo prodotto -Numero di distributori - Ricavi/utigli per numero di distributori	PRODOTTO ELITARIO A BASSA REPERIBILITA'	INPUT/OUTPUT
Diretta	-Nessun mediatore -Alti valori di immobilizzazioni materiali -Studio sulla concentrazione geografica delle vendite -Marginalità superiore sulle vendite	ALTA MARGINALITA' SU VENDITE UNITO AD UN ALTO FABBISOGNO FINANZIARIO	INPUT/OUTPUT
D11 SOCIETA'			
Riconfigurare L'operatività per l'Impatto Sociale	-Misure sullo sviluppo dei processi sostenibili -Minimizzazione dell'impatto ecologico -Utilizzo di energia da fonti rinnovabili -Efficienza energetica	PROCESSI ECOSOSTENIBILI	INPUT
Riprogettare Prodotti e Mercati per Bisogni Speciali	-Misure di sviluppo di eco-prodotto -Percentuale di prodotti ecosostenibili - Sviluppo di prodotti a basso impatto ambientale	PRODOTTI ECOSOSTENIBILI	INPUT
Supportare lo Sviluppo dell'Ecosistema	-Misure di supporto allo sviluppo comunitario -Presenza di investimenti sostenibili - Percentuali di distribuzione/donazione alla comunità -Attività di volontariato -Supporto dell'employability locale	INVESTIMENTI ECOSOSTENIBILI E SOCIALI	INPUT

Fonte: Elaborazione propria

La tabella sopra riportata dimostra come la conseguenza del processo di codifica delle metriche possa portare a giustificare il modello generale di rappresentazione delle metriche stesse (tabella 7). È comunque intuibile che non tutte le misure che saranno trovate all'interno di ogni blocco possano rispecchiare senza margine di errore la natura di *input/output* del blocco a cui esse corrispondono. Si riporta l'esempio del Building Block "D6 - I Processi". Per definizione tale Building Block corrisponde a misure "interne" che vengono accomunate da una chiave di lettura puramente di *input*: partendo dai processi gestionali operativi, che definiscono tutto l'iter di trasformazione da una materia prima in un prodotto finito, si arriva ai processi di sviluppo di prodotto, che permettono di trasformare un'idea in un prodotto commercializzabile (Rossi e al, 2012). Tali processi nascono da *input* che siano propri della gestione di magazzino (processi gestionali operativi) o che derivino dal dipartimento di ricerca e sviluppo (processi di sviluppo prodotto). Contrariamente, il processo di sviluppo del mercato pone il proprio focus sullo sviluppo di relazioni con i clienti. Tale concezione vede dunque una prima codifica in metriche che dovrebbero corrispondere a percentuali di investimento in marketing (*input*), fino a misure e studio del consumatore, come per esempio gli indici di customer retention ed il ricavo medio per cliente (*output*).

3.5 Il Processo Di Rappresentazione

Tramite il processo di Content Analysis è possibile affrontare in gran parte la creazione e l'elaborazione dei dati, permettendo grazie alla codifica di elaborare uno schema predefinito di raggruppamento KPI. Ma una volta giunti alla definizione delle metriche è necessario elaborare una strategia che permetta di rappresentare i risultati. Più nello specifico, considerando il fatto che alla Matrice di Coerenza Strategica sono state applicate differenti metodologie (Leximancer e KPI), è necessario individuare un processo di rappresentazione dei dati che possa mettere a sistema le diverse analisi utilizzate, permettendo di svolgere una rappresentazione lineare su tutto il modello di Coerenza Strategica.

È inoltre di fondamentale importanza definire che il processo di rappresentazione non debba essere inteso come un fattore fine a sé stesso, in quanto solo grazie allo studio della rappresentazione grafica sarà possibile convertire gli indicatori trovati in un valore numerico che possa seguire la logica della colorazione della Matrice di Coerenza Strategica iniziale. Più nello specifico, *come è possibile che molteplici Kpi possano*

definire una strategia rispetto ad un'altra? Con quale rappresentazione è possibile giungere ad uno strumento di misurazione anche rispetto ai competitors in un dato Building Block? Solo un corretto processo di rappresentazione permette di fornire la risposta a queste domande, permettendo così di unire la coerenza strategica alla necessità di un sistema di misurazione multidimensionale.

Come descritto da Robertson, P. K. (1991), gli strumenti avanzati di rappresentazione e gestione dei dati stanno diventando sempre più incorporati nei sistemi informativi e di supporto alle decisioni. La scelta della rappresentazione appropriata può fornire la chiave per un apprezzamento completo dei dati, avvantaggiando così la successiva analisi, elaborazione o processo decisionale. Innanzitutto, per scegliere il modo migliore per rappresentare il risultato dei dati raccolti, vi è il bisogno di abbinare il tipo di informazioni a cui si è interessati con la capacità delle diverse proprietà di rappresentazione di trasmettere tali informazioni.

Generalmente, per la rappresentazione grafica dei risultati ottenuti la tecnica più diffusa è la tabulazione. La raccolta di unità di registrazione uguali o simili in categorie, che presentano i conteggi di quante occorrenze si trovano in ciascuna di queste, produce tabelle di frequenza assolute, come il numero di parole in ciascuna categoria, oppure frequenze relative, come le percentuali espresse in relazione alla dimensione del campione o come proporzioni di un totale. Altre ipotesi riportate da K. Klippendorff (2004) vedono la cross-tabulazione di frequenze, tecniche multivariate, *factor analysis* e ridimensionamento multidimensionale. Tutte queste ipotesi tuttavia potrebbero essere interessanti, ma potrebbe non essere utile per la dimensione spaziale esterna che la nuova metodologia si prefigge di analizzare. Inoltre, secondo tali modelli, è possibile solo rappresentare i dati al fine di analizzarli e non di fornire una metodologia di calcolo sulla base della rappresentazione grafica.

Per tali ragioni è stato ritenuto interessante basare la rappresentazione grafica secondo percentili di area. La rappresentazione standard vede la creazione di un poligono equilatero i cui vertici rappresentano i KPI. La rappresentazione dell'area con i percentili permette di rappresentare come i Kpi di una organizzazione, definiti nei Building Blocks, si collochino su una scala di decili rispetto ai competitors. Con tale rappresentazione grafica è possibile procedere con rapporti di area, che permettono di definire come una sub-strategia di un blocco della matrice si rapporti con i *competitors*. In base al rapporto di area sarà possibile rappresentare i risultati di tutto il processo secondo i medesimi colori

seguiti dalle domande poste al Management della Matrice di Coerenza Strategica originaria.

L'innovazione di tale metodologia vede la possibilità non solo di misurare la performance di ogni singolo Blocco con un sistema di KPI, bensì di rappresentare anche l'insieme di questi KPI per definire la misurazione di ogni sub-strategia, che integrata nella Matrice di Coerenza Strategica permette di verificare la coerenza.

Il processo di rappresentazione mira dunque ad una triplice finalità:

- ➔ I singoli Kpi forniscono un sistema di *reporting*, che rispecchia la misurazione di performance applicabile di un dato fenomeno anche secondo prospettiva spaziale esterna.
- ➔ L'insieme dei Kpi di un blocco rappresentano la possibilità, grazie a rapporti di area, di misurare non più la performance ma la strategia del blocco, anche rispetto ai competitors.
- ➔ Il sistema a blocchi, secondo la logica della Matrice di Coerenza Strategica, rappresenta la misurazione della nuova coerenza economico finanziaria.

Le Conclusioni Di Capitolo

Dopo aver introdotto le motivazioni che hanno portato alla necessità di ampliare il modello della Matrice di Coerenza Strategica, è stato affrontato il tema cardine della tesi in oggetto: l'introduzione di un nuovo modello quantitativo di coerenza economico-finanziario.

Come approfondito da K. Krippendorf (2004), l'inizio di ogni scenario, modello o metodologia è la metodologia stessa. Il fulcro dell'analisi parte dunque dalla metodologia utilizzata. Dopo un breve excursus sulla storia della Content Analysis e sulla sua trasformazione nel tempo, data principalmente dalla tecnologia nascente, si è giunti all'applicazione della Content analysis alla Matrice di Coerenza Strategica. Il primo *step* di questo processo vede la partizione dei Building Blocks secondo logiche qualitative/quantitative di analisi del contenuto. Definita la partizione di analisi, è stato introdotto il processo di ricerca e di codifica. Tale processo rappresenta il cuore della analisi svolta per il reperimento e la codifica primaria e secondaria delle fonti. L'analisi primaria mira a codificare inizialmente i Building Blocks secondo le definizioni degli autori dei blocchi: ad esempio *D0 - Le strategie economico finanziarie* di Kaplan R.B. e

Norton D.P. (2004), *D1 - le strategie competitive* di Porter M.E. (1980), e *D2 - La disciplina del valore* di Ross, M. e Grace, D. (1993) ecc. Tale codifica primaria mira a definire le *key words* necessarie per restringere la ricerca alle fonti utili da analizzare. Successivamente il processo di codifica secondario mira ad estendere la codifica all'interno del testo, al fine di creare un *link* tra la sub-strategia del *building block* ed un sistema di misurazione basato su *Key Performance Indicators*. Da tale ipotesi segue l'introduzione di un modello di raggruppamento delle metriche misurative, affinché la chiave di lettura dei Kpi possa essere lineare e possa seguire una logica predeterminata secondo la suddivisione tra *Input, Output, Input/Output*.

Terminata la parte di ricerca e codifica, si giunge all'ultimo *step*: la rappresentazione. Grazie al processo di rappresentazione è possibile mettere a sistema tutte le misure risultanti dalla Content Analysis e dalla codifica con la logica della Matrice di Coerenza Strategica. La rappresentazione secondo decili di area permette di definire come un blocco, individuato come insieme di indicatori, possa essere paragonato ai *competitors*. La Matrice di Coerenza Strategica, da tale analisi, non risulta più essere uno strumento con spazialità limitatamente interna, la cui profondità di analisi è data dalle risposte del Management, bensì risulta essere uno strumento che relaziona e paragona diverse sub-strategie con quelle dei competitors, fornendo inoltre un sistema predeterminato di misurazione delle performance che unisce tutte le dimensioni di analisi di cui gli strumenti di misurazione del Capitolo 2 ne sono sprovvisti.

CAPITOLO IV

I RISULTATI

L'unione tra il *fit* e la coerenza strategica del Capitolo 1, unito al sistema di misurazione di performance del Capitolo 2, porta alla definizione di una nuova metodologia basata sui principi della *Content Analysis*, definita nel Capitolo 3, che permette di “quantificare” il *fit* strategico non solo rispetto al proprio *Business Model* (prospettiva interna) bensì anche rispetto ai *competitors* (prospettiva esterna). Sulla base della metodologia sviluppata nel precedente capitolo, grazie al processo di ricerca e codifica, in questa parte della ricerca si riportano tutti i risultati ottenuti dalla *Content Analysis* qualitativa svolta. Si introducono inizialmente i risultati della ricerca che descriveranno le principali piattaforme e filtri utilizzati, successivamente si passerà ai risultati della codifica primaria ed infine si giungerà alla codifica secondaria, la quale definirà i risultati finali ed il nuovo modello di coerenza Economico-Finanziaria.

“*Stai attento a ciò che desideri, potresti ottenerlo*”, scrivono Kaplan R.S e Norton D.P. (2004). Il fulcro di uno strumento di misurazione è proprio la scelta di che cosa misurare e di come misurarlo. Se la metodologia seguita nel precedente capitolo definisce l'oggetto della misurazione e la logica attraverso cui è possibile giungere agli strumenti per gestirla, in questa parte si passa alla definizione dei KPI e del dizionario preordinato per l'analisi della Matrice di Coerenza Strategica. La struttura di questo breve capitolo segue la logica dei vari Building Blocks della matrice di Coerenza Strategica originaria: partendo dall'insieme *Strategy*, si procede con i Building Blocks del *Business Model* e si termina con il *Profit Model*; i risultati riportati in questo capitolo costituiranno, oltre che la struttura della nuova Matrice di Coerenza Strategica Economico Finanziaria, anche una proposta di sistema di Kpi per il controllo della performance aziendale.

4.1 Il Risultato Della Codifica Primaria

La definizione della *Scorecard* della Matrice di Coerenza Strategica è stata costruita seguendo una metodologia di ricerca di Kpi e indicatori economico finanziari, che vede l'utilizzo della codifica delle *keywords* riportata nella tabella 6 del precedente capitolo. Sulle principali piattaforme di contenuto scientifico e librerie digitali, in particolare su *Scopus*, la ricerca ha previsto l'inserimento di parole chiave (sulla base del blocco di riferimento), l'applicazione di filtri in base all'ambito "*Business, Management and Accounting*" e "*Economics, Econometrics and Finance*" e, in caso di molti risultati, l'applicazione del filtro sulla data di pubblicazione. Essendo comunque ricerche molto specifiche, dato che la Matrice di Coerenza Strategica ha una suddivisione in blocchi molto approfondita, l'utilizzo di filtri per data di pubblicazione è stata ben poco utile; non trovando una moltitudine di fonti che potesse essere di supporto alla ricerca è stato utilizzato *Google Scholar* che prevedeva la ricerca tra molteplici risorse, oltre a *Jstor*, *ResearchGate*, ecc.

Data la forte diversità di risultati ottenuti, vi sono blocchi dove sono state ricercate ed approfondite oltre 40 fonti, mentre per altri sono state analizzati tutti i testi che sono stati rilevati dalle ricerche, dato l'esiguo numero di fonti osservate della ricerca stessa, ad esempio per il blocco *DI-le strategie competitive*.

Si anticipa che qualora non sia stato possibile trovare fonti scientifiche che nello specifico indicassero i KPI associati alla strategia del blocco, sono stati selezionati metriche derivanti da slide universitarie, società di consulenza ed infine blog scientifici. Il risultato di questa prima Content Analysis di codifica delle *keywords* ha portato ad oltre 1100 risultati di testo. È intuibile come di queste oltre 1100 fonti, ben poche abbiano rispecchiato caratteristiche utili per la trasformazione quantitativa della Matrice di Coerenza Strategica. Di questo enorme volume di fonti sono state inizialmente selezionate quelle il cui titolo risultava maggiormente in linea con lo scopo della ricerca e si è proceduto con l'analisi dell'abstract. Da questo primo filtro il volume di fonti si è drasticamente ridimensionato; si è giunti ad una raccolta di circa 300 testi.

Dal risultato di Content Analysis primaria di codifica delle *keywords* è stato dunque possibile sviluppare un database di circa 300 fonti, riportate in appendice secondo il blocco di appartenenza della ricerca: tali fonti sono servite come base per il successivo processo di analisi. Dopo aver terminato la definizione della base letteraria, ciascuna fonte

è stata analizzata per definire i *Key Performance Indicators* che potessero essere correlati ai blocchi della Matrice di Coerenza Strategica. Il risultato dell'analisi delle fonti ottenute ha portato alla creazione di un database di oltre 1800 metriche di misurazione, riportate in appendice, divise per fonte ed autore, comprensive di un riferimento per velocizzarne la lettura. Si premette che l'analisi è stata ampliata anche agli oltre 1200 indicatori del Progetto Veeco di Strategy Innovation S.r.l. e agli indicatori ESG, *Environmental Social and Governance*, utilizzati da Bloomberg L.P. per la *sustainable finance*. In totale è possibile affermare che l'analisi condotta vede la presenza di oltre 3000 indicatori.

Dalle oltre 300 fonti e dal database di oltre 3000 metriche è stato attuato il processo di codifica secondario, che ha portato alla definizione dei KPI specifici per ogni singolo blocco. Da questo processo, ogni KPI è stato classificato secondo tre logiche: la prima (*classificazione 0*) individua l'area di riferimento del KPI a dimostrazione di come le misure selezionate intercettino le molteplici sfaccettature di ogni blocco; la seconda vede la differenziazione secondo Input/Output/Input-Output (*classificazione 1*); la terza logica serve limitatamente a facilitare la lettura (*classificazione 2*). Si premette che la classificazione 0 ambisce a creare una linearità sia tra i componenti del blocco che tra i blocchi stessi.

Successivamente le metriche sono state divise in *interne/esterne* in base alla possibilità di reperimento delle informazioni dai bilanci. Questo sviluppo risulta essere di fondamentale importanza in quanto solo le misure esterne potranno essere confrontate con i competitors, mentre le misure "interne, di secondo ordine" potranno servire per un proprio sistema di misurazione di performance interno e per valutare o modificare i risultati ottenuti dall'analisi esterna. Grazie alla classificazione tra interno ed esterno si giunge alla selezione delle misure che verranno utilizzate sul portale AIDA. Generalmente la banca dati AIDA viene utilizzata per molteplici progetti di ricerca, come analisi finanziarie, valutazione di *credit risk*, finanza aziendale, operazioni straordinarie ecc. In questa analisi, Aida permette di definire come un dato indicatore dell'organizzazione, classificato come esterno, si rapporti rispetto ai valori di altre imprese *competitor*. La rappresentazione grafica dell'insieme degli indicatori descritti secondo decili di area permetterà invece di definire la colorazione dei blocchi rispetto ai *competitors*.

4.2 La Matrice di Coerenza Economico Finanziaria

Le pagine successive riportano i risultati di tutta la analisi di codifica e classificazione svolta. Si inizia con i blocchi inerenti alla Strategia: *D0- Le strategie economico finanziarie, D1- Le strategie competitive e D2- la disciplina del valore.*

4.2.1 Le Strategy quantitative

D0- Le strategie Economico Finanziarie:

Dal risultato è possibile notare come la classificazione “zero” delinea la differenza tra “produttività generale e crescita generale”, creando una forte demarcazione tra “Input/output e Output”. Il processo di codifica dimostra infatti come i Kpi della *produttività* e della *crescita* risultanti siano strettamente legati all’area dei costi e dei ricavi. Si riportano i risultati nella Tabella 8.

Tabella 8. KPI blocco D0 – Le strategie economico-finanziarie

BLOCKS	CLASSIF. 0	CLASSIF. 1 L.	CLASSIF 2 L.	MISURA	I/E	AUTORE	
DO LE STRATEGIE ECO FIN							
PRODUTTIVITA'	Produttività generale	INPUT/OUTPUT	efficienza di cost	Delta costi produzione/delta ricavi vendita	ESTERNO	Kaplan R. Norton D. (2004)	
		INPUT/OUTPUT	efficienza di cost	Costo medio per cliente	INTERNO	Coding Kaplan R. Norton D. (2004)	
		INPUT/OUTPUT	efficienza di cost	Costo medio per prodotto	INTERNO	Coding Kaplan R. Norton D. (2004)	
		INPUT/OUTPUT	efficienza di cost	Costo medio per mercato	INTERNO	Coding Kaplan R. Norton D. (2004)	
	Produttività asset	INPUT/OUTPUT	efficienza tot ass	Rotazione capitale investito	ESTERNO	Coding Chung A. (2017)	
		INPUT/OUTPUT	efficienza asset ir	Rotazione capitale immobilizzato	ESTERNO	Coding Chung A. (2017)	
		INPUT/OUTPUT	efficienza asset c	Rotazione capitale circolante	ESTERNO	Coding Chung A. (2017)	
		INPUT/OUTPUT	efficienza asset	Rotazione magazzino	ESTERNO	Worrell E. e Biermans G. (2005)	
	Produttività personale	INPUT/OUTPUT	efficienza risorse	delta costo prod. pro capite/ delta ricavi v.	ESTERNO	Coding Sahay B.S (2005)	
	Produttività finanz	INPUT/OUTPUT	efficienza debito	ROD	ESTERNO	Coding Sahay B.S. (2005)	
	Qualità della produttività	INPUT/OUTPUT	qualità dei margit	% Crescita RO - % crescita ricavi	ESTERNO	Fonte propria	
		INPUT/OUTPUT	qualità prod tota	% Crescita utile netto	ESTERNO	Coding Kaplan R. Norton D. (2004)	
	CRESCITA	Crescita generale	OUTPUT	crescita ricavi	% Crescita ricavi	ESTERNO	Kaplan R. Norton D. (2004)
			OUTPUT	crescita ricavi	% Aumento fatturato nuovi clienti	INTERNO	Kaplan R. Norton D. (2004)
OUTPUT			crescita ricavi	% Aumento fatturato su nuovi prodotti	INTERNO	Kaplan R. Norton D. (2004)	
OUTPUT			crescita ricavi	% Aumento fatturato su nuovi mercati	INTERNO/E	Kaplan R. Norton D. (2004)	
Crescita asset		INPUT	crescita tot asset	% Crescita capitale investito	ESTERNO	Coding Kaplan R. Norton D. (2004)	
		INPUT	crescita asset imt	% Crescita capitale immobilizzato	ESTERNO	Coding Kaplan R. Norton D. (2004)	
		INPUT	crescita asset circ	% Crescita capitale circolante	ESTERNO	Coding Kaplan R. Norton D. (2004)	
		INPUT	crescita magazir	% Crescita magazzino	ESTERNO	Coding Kaplan R. Norton D. (2004)	
Crescita personale		INPUT	crescita risorse ir	% Crescita n. dipendenti	ESTERNO	Coding Kaplan R. Norton D. (2004)	
Crescita finanziaria		INPUT	crescita risorse fi	% Crescita P.N.	ESTERNO	Coding Kaplan R. Norton D. (2004)	
Qualità della crescita		OUTPUT	qualità clienti	Sval crediti/ tot crediti	ESTERNO	Coding Kaplan R. Norton D. (2004)	
		OUTPUT	qualità commerc	Durata media dei crediti al lordo IVA	ESTERNO	Coding Chung A. (2017)	
		OUTPUT	qualità prezzi	Delta sconto medio/ delta fatturato	INTERNO	Fonte propria	
		INPUT/OUTPUT	qualità di marketi	Delta costi di marketing/delta ricavi	INTERNO	Coding Kaplan R. Norton D. (2004)	

Fonte: Elaborazione propria.

Come è possibile notare le due strategie sono state divise in produttività generale/crescita generale, produttività asset/crescita asset, produttività personale/crescita personale,

produttività finanziaria/crescita finanziaria ed infine qualità della produttività/della crescita. Per la produttività si inizia con la *diminuzione dei costi rispetto ai ricavi*, parallela alla *crescita dei ricavi* della strategia della crescita. Si prosegue con misure inerenti ai *costi medi per clienti/prodotti/mercati* che seguono la logica di Kaplan R. e Norton D. (2004), in merito alla *crescita su nuovi clienti/prodotti/mercati*. Si passa alla produttività del proprio capitale, descritto dalle metriche di rotazione allocate secondo ordine gerarchico: un alto turnover degli asset può portare ad una migliore efficienza, causa diretta della produttività (Chung A. e Choi M. 2017). Tale ordine gerarchico, che verrà ripreso anche nei successivi blocchi, vede la partizione del capitale investito in *rotazione dell'immobilizzato* e *dell'attivo circolante*, per giungere al magazzino, il cui *turnover* è parte fondamentale per una *lean production*. Parallelamente sulla strategia della crescita si trovano i relativi aumenti, dato che è difficile crescere senza attuare nuovi investimenti. Il passo successivo è stato valutare la produttività e la crescita del personale, descritti da metriche quali la *decrescita del costo della produzione pro capite rispetto ai ricavi* e la *crescita del numero di dipendenti*.

Anche il valore del debito non deve pesare eccessivamente sui costi: se il focus della produttività è incentrato sulla diminuzione dei costi, anche il costo del debito definito dal *ROD* deve essere sostenibile. Parallelamente sulla strategia della crescita è stata inserita la *crescita del Patrimonio Netto*. Per rappresentare l'essenza di questi indicatori sulla produttività/crescita è stata definita l'ultima chiave di lettura, focalizzata sulla qualità di ciascuna strategia. Per la produttività sono state inserite metriche inerenti al reddito operativo e all'utile netto, per la crescita invece sono state utilizzate metriche relative alla qualità commerciale e dei clienti, descritte dalla *durata media dei crediti al lordo Iva* e dalla *svalutazione dei crediti rispetto ai crediti totali*. Per la qualità della crescita seguono due ultime misure finalizzate a descrivere la qualità dei prezzi e la qualità del marketing.

D1- Le strategie competitive.

Le differenze presenti nel blocco delle strategie competitive sono fortemente riconducibili alle strategie economico finanziarie. La leadership di costo infatti focalizza i propri aspetti principalmente nella diminuzione dei costi (strategia della produttività), parallelamente la differenziazione focalizza i punti cardine nella differenziazione dei propri prodotti (focus sui ricavi, strategia della crescita). La leadership di costo, di fatto, implica la strategia della produttività, di conseguenza è intuibile come le metriche

riportate siano pressoché corrispondenti. Tale correlazione è meno accentuata tra le strategie di differenziazione e crescita. I risultati sono riportati nella tabella 9.

Tabella 9. KPI blocco D1 – Le strategie competitive

BLOCKS	CLASSIF. 0	CLASSIF. 1 L.	CLASSIF 2 L.	MISURA	I/E	AUTORE
D1 LE STRATEGIE COMPETITIVE						
LEADERSHIP DI COSTO	Efficienza dei processi	INPUT/OUTPUT	efficienza tot asse	Rotazione capitale investito	ESTERNO	Chung A. (2017)
		INPUT/OUTPUT	efficienza asset irr	Rotazione capitale immobilizzato	ESTERNO	Coding Chung A. (2017)
		INPUT/OUTPUT	efficienza asset cir	Rotazione capitale circolante	ESTERNO	Coding Chung A. (2017)
		INPUT/OUTPUT	efficienza asset	Rotazione magazzino	ESTERNO	Worrell E. e Biermans G. (2005)
		INPUT/OUTPUT	efficienza costi	Delta costi della produzione/delta ricavi ve.	ESTERNO	Coding Chung A. (2017)
		INPUT	efficienza commer	Durata media dei debiti al lordo IVA	ESTERNO	Coding Chung A. (2017)
		INPUT	efficienza debito	indice indebitamento	ESTERNO	Chung A. (2017)
		INPUT	efficienza debito	ROD	ESTERNO	Coding Chung A. (2017)
DIFFERENZIAZIONE	Efficacia dei processi	INPUT/OUTPUT	efficacia vendite	ROS	ESTERNO	Nandakumar M.K. E al.(2010)
		INPUT/OUTPUT	efficacia personal	Ricavi pro capite	ESTERNO	Coding Nandakumar M.K.(2010)
		INPUT/OUTPUT	efficacia personal	Valore aggiunto pro capite	ESTERNO	Coding Nandakumar M.K.(2010)
		INPUT	efficacia prodott	incidenza costo materie prime	ESTERNO	Coding Chung A. (2017)
		OUTPUT	efficacia commer	Durata media dei crediti al lordo IVA	ESTERNO	Coding Chung A. (2017)
		INPUT/OUTPUT	efficacia margine	Gross profit margin	INTERNO	Chung A., (2017)
		INPUT	efficacia innovazi	Intensità R&S (R&S/ tot costi operativi)	INTERNO	Coding Chung A. (2017)

Fonte: Elaborazione propria.

L'obiettivo delle aziende la cui strategia competitiva è la leadership dei costi è quello di produrre e vendere a un prezzo inferiore per perseguire economie di scala o efficienza produttiva. Se questo è il caso, il prezzo basso e la tecnologia di produzione efficiente rappresentano un vantaggio competitivo. Il turnover delle risorse, o in altre parole, l'efficienza di utilizzo delle risorse, è uno dei fattori più importanti che costituisce la strategia di leadership dei costi. Secondo l'analisi svolta, il vantaggio competitivo deriva dall'efficienza dell'impiego degli asset definito dai KPI di *rotazione capitale investito*, *rotazione capitale immobilizzato* e *rotazione del capitale circolante*, fino all'ottimizzazione del magazzino definito dalla *rotazione del magazzino*.

Parallelamente alla strategia della produttività vengono inserite metriche inerenti alla *riduzione dei costi rispetto ai ricavi*, che tenta di parafrasare le economie di scala proprie di tale disciplina (Chung A. e Choi, M. 2017). Viene inoltre valutata l'efficienza dei fornitori, grazie alla *durata media dei debiti commerciali*. In ultima analisi vengono aggiunte misure inerenti all'efficienza di debito, descritta dall'*indice di indebitamento* e di conseguenza dal suo peso in conto economico descritto dal *ROD*.

La differenziazione mira invece alla redditività delle vendite ed alla marginalità sulle stesse utilizzando misure come il *ROS*, *il ricavo pro capite* e *l'indice valore aggiunto* (Nandakumar M.M e al., 2010). Chung A. e Choi, M. (2017) riportano inoltre come una organizzazione che miri ad un prodotto diversificato debba avere una alta intensità di R&S. Portare innovazione attraverso la ricerca e lo sviluppo di prodotti o servizi è ciò

che distingue e differenzia nel senso stretto della parola. Successivamente, il margine di profitto si riferisce alla capacità delle aziende di addebitare un prezzo aggiuntivo per prodotti o servizi ai clienti. Da ciò è probabile che le aziende che scelgono la strategia di differenziazione del prodotto accompagnino una maggiore intensità di ricerca e sviluppo e un margine di profitto lordo maggiore rispetto alle aziende leadership di costo. Al contrario, le aziende di leadership di costo propenderanno a mostrare un *turnover* più elevato, un margine di profitto lordo inferiore ed un'intensità di R&S inferiore rispetto alle aziende che perseguono una strategia di differenziazione di prodotto. Da ciò è possibile dedurre come la differenziazione, a parità di condizioni, implichi una minore *incidenza sul costo delle materie prime* rispetto alla differenziazione. In ultima battuta viene inserita la *durata media crediti*, parallelamente alla *durata media debiti* presente nella strategia della produttività, a dimostrazione dell'efficacia commerciale intesa come metrica di *markup*.

D2- La disciplina del valore

I risultati ottenuti dal blocco della disciplina del valore sono molteplici. Partendo dall'eccellenza operativa, la classificazione zero vede la partizione tra l'eccellenza di utilizzo degli asset, l'eccellenza dei processi di mercato, fino all'efficacia di tali processi. Si inizia con metriche di turnover che stabiliscono come una organizzazione che ambisca all'eccellenza operativa debba avere una rotazione accentuata del capitale investito, in senso lato, fino al magazzino, allo scopo di evitare che una lenta gestione possa influire negativamente in conto economico (Worrel E. e Biermansg., 2005). Vengono inoltre introdotti KPI inerenti alla *capacità di utilizzo* ed alla *percentuale di scarti* (Fueller P., 2019). Si prosegue con indicatori di ottimizzazione processo mercato, come il *time to market* ed il *customer rate return*. Come efficacia di tali processi vengono inserite metriche afferenti all'impatto in conto economico, come la *decrescita del COGS*, la *riduzione dei costi della produzione totale sui ricavi* ed infine più nello specifico, la *riduzione dei costi delle materie prime e servizi sui ricavi*.

Se l'eccellenza operativa è saldamente legata alla leadership di costo, le cui metriche sono focalizzate sulla produttività e sull'efficienza, la leadership di prodotto è strettamente correlata alla differenziazione. Indicatori afferenti al ramo *intangibile* e R&S, come *immobilizzazioni immateriali su ricavi*, *crescita costi sviluppo* e *numero brevetti registrati su ricavi*, indicano l'innovazione necessaria per una organizzazione che ambisca ad avere una marginalità maggiore definita dal *ROS* e da *EBITDA/sales*. Vi sono

inoltre metriche incentrate sulla redditività dei dipendenti, descritta dagli indicatori “ricavo pro capite” e “valore aggiunto pro capite” (Eggert A. e al. 2014).

L’intimità con il cliente denota invece misure classificate secondo logica di eccellenza del processo di gestione clientela ed efficacia della stessa. Sulla eccellenza della gestione della clientela è di fondamentale importanza la *crescita della comunicazione* (Pagliacci M., 2007), la possibilità di modificare i prodotti sulla base della volontà dei clienti, descritti dalla *percentuale di prodotti customizzabili*. Segue la *lead time*, la *customer life time value* ed infine la *percentuale di processi internalizzati*. L’efficacia dei rapporti non è altro che il risultato degli input dati dal processo di gestione clientela. Da ciò se ne deduce che la *soddisfazione del cliente* giochi un ruolo fondamentale. M.C. Avi (2017) riporta una interessante lettura dell’(in)soddisfazione del cliente definita come “resi vendite/ricavi gestione operativa”. Ne seguono di conseguenza un *aumento di vendita di accessori*, la *durata media del rapporto con i clienti*, il *rating su piattaforme di acquisto* ed infine la *customer loyalty* (Pagliacci M., 2007).

Malgrado questa disciplina del valore risulti essere più complicata da analizzare con indicatori quantitativi, si ritiene che le misure “esterne” di *durata media dei crediti al lordo Iva* e la *svalutazione crediti sul totale dei crediti*, assieme alle metriche interne sovra citate possano comunque definire con una discreta precisione l’intimità con il cliente.

I risultati dell’analisi sono riportati in Tabella 3.

Tabella 10. KPI del blocco D2 – Le discipline del valore

BLOCKS	CLASSIF. 0	CLASSIF. 1 L.	CLASSIF 2 L.	MISURA	I/E	AUTORE
D2 LE DISCIPLINE DEL VALORE						
ECCCELLENZA OPERATIVA	Eccellenza utiliz asset	INPUT/OUTPUT	p. produttivo	Rotazione capitale Investito	ESTERNO	Chung A., (2017)
		INPUT/OUTPUT	p. produttivo	Rotazione capitale immobilizzato	ESTERNO	Coding Chung A. (2017)
		INPUT/OUTPUT	p. produttivo	Rotazione capitale circolane netto	ESTERNO	Coding Chung A. (2017)
		INPUT/OUTPUT	p. produttivo	Durata ciclo commerciale	ESTERNO	Fonte propria
		INPUT/OUTPUT	p. produttivo	Rotazione magazzino	ESTERNO	Worrell E. e Biermans G. (2005)
		INPUT	p. produttivo	Giacenza media scorte	ESTERNO	Coding Chung A. (2017)
		INPUT	p. produttivo	Durata media dei debiti al lordo IVA	ESTERNO	Coding Chung A. (2017)
		INPUT	p. produttivo	Capacità di utilizzo =volume attuale/potenziale	INTERNO	Fueller P. (2019)
		INPUT	p. produttivo	% Scarti = non vendibili/tot prodotti	INTERNO	Fueller P. (2019)
		Eccellenza proc mercato	Eccellenza proc mercato	INPUT	p. produttivo	Time to market (t design , protot...)
OUTPUT	p. vendita			Customer rate return (per difettosità)	INTERNO	VEECO
Efficacia proc prod	Efficacia proc prod	INPUT	p. produttivo	Decrescita COGS	INTERNO	Fueller P. (2019)
		INPUT/OUTPUT	p. produttivo	Delta costi della produzione/delta r.	ESTERNO	Ross M. e Grace D. (2012)
		INPUT/OUTPUT	p. produttivo	Delta materie prime e servizi/ deltaricavi vendita	ESTERNO	Coding Ross M. e Grace D. (2012)

LEADERSHIP DI PROD.	Eccellenza innovazione	INPUT/OUTPUT	p. prod/vendita	Immob immat/ ricavi	ESTERNO	Coding Makri M. (2010)	
		INPUT/OUTPUT	p. produttivo	% crescita costi Sviluppo su costi della produzione	ESTERNO	Website Strategictoolskits	
		INPUT	p. produttivo	Numero brevetti registrati/ ricavi	INTERNO	Coding Makri M. (2010)	
Efficacia prodotto		INPUT/OUTPUT	p. prod/vendita	Ricavi pro capite	ESTERNO	Eggert A. e al. (2014)	
		INPUT/OUTPUT	p. prod/vendita	Valore aggiunto pro capite	ESTERNO	Coding Eggert A. (2014)	
		INPUT/OUTPUT	p.prod/vendita	Ros	ESTERNO	Coding Nandakumar M.K. (2010)	
		INPUT/OUTPUT	p. prod/vendita	Ebitda/ vendite	ESTERNO	Fonte propria	
		OUTPUT	p. vendita	% successo nuovi prodotti	INTERNO	Website Strategictoolskits	
		OUTPUT	p. vendita	Ricavi da preordine/ricavi tot	INTERNO	Fonte propria	
		OUTPUT	p.vendita	Decrescita tempo da early adopter a e. majority	INTERNO	Fonte propria	
INTIMITA' CON CLIENTE	Eccellenza gest. clientela	INPUT/OUTPUT	p. gestione client	crescita comunicazione (adv + marketing / revenues)	INTERNO	Pagliacci M. (2007)	
		OUTPUT	p. vendita	Percentuale prodotti customizzabili	INTERNO	VEECO	
		INPUT	p.vendita	Lead time	INTERNO	Webite IBM (2011)	
		OUTPUT	p. gestione client	Customer life time value	INTERNO	Coding Treacy M. e W F. (1993)	
	Efficacia rapporto		INPUT	p. produttivo	% di processi internalizzazione	INTERNO	Coding Hofer C. (2012)
			OUTPUT	p.vendita	Durata media dei crediti al lordo IVA	ESTERNO	Coding Chung A. (2017)
			INPUT/OUTPUT	p. gestione client	Svalutazione crediti/ tot crediti	ESTERNO	Coding Treacy M. e W F. (1993)
			OUTPUT	p.gestione client	Indice soddisfazione cliente	INTERNO	Coding Avi M.C. (2017)
		OUTPUT	p.vendita	% aumento vend accessori	INTERNO	Fonte propria	
		INPUT/OUTPUT	p. gestione client	Durata media rapporto con cliente	INTERNO	Coding Treacy M. e W F. (1993)	
		OUTPUT	p. gestione client	Rating su piattaforme acquisto	ESTERNO	Fonte propria	
		OUTPUT	p. gestione client	customer loyalty (clienti fedeli/tot clienti)	INTERNO	Pagliacci M. (2007)	
LEADERSHIP ECOSISTEMICA		tutti i precedenti					

Fonte: Elaborazione propria.

I risultati ottenuti denotano inoltre come la classificazione di secondo livello definisca per ogni disciplina del valore un processo: si passa dal processo produttivo dell'eccellenza operativa focalizzato sull'efficienza, al processo di vendita della Leadership di Prodotto focalizzato sulla marginalità e sulla redditività fino a giungere al processo di gestione clientela, proprio dell'intimità con il cliente. Questa classificazione di secondo livello, che apparentemente sembra scontata, oltre ad anticipare i risultati del Building Block dei Processi, viene giustificata dalla logica di verticalizzazione secondo cui la Matrice di Coerenza Strategica stessa è costruita.

4.2.2 Il Business Model quantitativo

D3- La proposta di valore.

Terminata la descrizione del macro-blocco *Strategy*, si passa ai blocchi del *Business Model*. Si inizia con il blocco D3- La Proposta di Valore, i cui risultati della analisi qualitativa finalizzata al reperimento di un dizionario preordinato sono riportati nella tabella 11.

Tabella 11. Dizionario D3-La proposta di valore

DIZIONARIO LEXIMANCER DA CODING BUILDING BLOCKS					
D3 LE PROPOSTE DI VALORE					
PREZZO	prezzo	sconto/scontato	low-cost	ribasso	conveniente
	economico	standard	budget	offerta	modico
AFFIDABILITA'	affidabile	sicuro	requisiti	serio/serietà	duraturo
	garanzia	fiducia	attendibile	credibile	veritiero
ACCESSIBILITA' E DISPONIBILITA'	accessibile	disponibile	in stock	economico	user-friendly
	illimitato	facile	veloce	online	ovunque
QUALITA' DEI MATERIALI	materiali	qualità	garanzia	migliore	duraturo
	robusto	anti rottura	forte	premium	leggero
PRESTAZIONI	prestazioni	performance	migliore	eccellente	compatibile
	performante	imparagonabile	alto livello	leader	rivoluzionario
NOVITA'	novità	nuovo	originale	innovazione	trasformazione
	rinnovamento	moderno	presale	rivoluzionario	invenzione
QUALITA' IMMATERIALI	immateriale	marca	fashion	stile	moda
	garanzia	design	carattere	bello	personalità
COINVOLGIMENTO E CONDIVISIONE	coinvolgente	compagnia	condivisione	sensazione	amicizia
	emozione	immersione	passione	interattivo	esperienza
AMPIEZZA DI GAMMA	ampia	gamma	scelta	varietà	assortimento
	customizzazione	linea	range	preferenza	segmento
LIFEWORX	lifework	dipendenti	stile	benessere	working life balance
	felicità	ambiente	vita lavorativa	soddisfazione	tempo libero

Fonte: Elaborazione propria.

Essendo fuorviante definire il Building Block della Proposta di Valore secondo logica di KPI economico-finanziari, come sottolineato nel precedente capitolo, tramite il processo di Content Analysis sono state codificate 10 keywords per ciascuna *Value Proposition*. In questo Building Block il risultato è dunque un dizionario preordinato di 100 parole.

D4- I fornitori

Non sono stati molti i risultati ottenuti dal *Building Block* dei fornitori. La principale motivazione è che per analizzare “i fornitori” aldilà delle lunghezze dei rapporti e del livello di *partnership*, sono stati reperiti molteplici indicatori sulla puntualità e l’efficienza del fornitore. Tali indicatori possono essere di poco supporto ad indicatori finanziari per la nuova Matrice Economico Finanziaria, inoltre nessun indicatore “esterno”, desumibile da bilancio può essere applicato a questo *Building Block* al fine di differenziare le diverse tipologie di fornitori.

La classificazione zero di questo blocco vede la differenziazione tra misure di *rapporto* e misure di *impatto fornitura*. Iniziando dai fornitori di mercato, il primo focus è dato dal prodotto e dal prezzo che essi offrono: deve essere a bassa criticità, ad alta reperibilità e a prezzo fortemente competitivo. Ciò implica come tale fornitore debba avere una

massima varietà di prodotto ad una variazione di prezzo minima rispetto al preventivato. Da ciò se ne deduce che il fornitore debba offrire alte iniziative di *cost-saving* (Schaltegger, S e al.,2014). La *partnership* invece non gioca un ruolo fondamentale e da ciò se ne deduce che la durata del rapporto con tali fornitori possa essere minima (Sangwa, N. R., & Sangwan, K. S. 2018). Tale contributo definisce come possa essere accentuato il turnover dei fornitori, descritto secondo la metrica di *percentuale di nuovi fornitori* ed il *numero di nuovi fornitori*.

Se i fornitori di mercato sono più focalizzati sulla vendita di beni ad alta reperibilità ed a bassa criticità, il cui unico vantaggio è il prezzo competitivo, vi sarà un forte ricambio di fornitori di mercato sulla base di chi propone il prezzo migliore; le imprese integrate rovesciano però la prospettiva, delineando un massimo livello di *partnership* e di *lunghezza di contratto*. Due metriche che facilitano la definizione di imprese integrate sono: *numero imprese integrate* e *percentuale di processi verticalizzati*. Per l'*impatto di fornitura* è possibile trovare la *percentuale di contratti pagati secondo i termini* e la *percentuale di produzione affidata ad imprese integrate*.

La forte demarcazione tra fornitori di mercato e imprese integrate tuttavia non facilita l'analisi in quanto tali metriche sono difficili da pesare l'una con l'altra; di conseguenza è stato stabilito che per identificare un fornitore chiave è necessario individuare la sua incidenza rispetto ai costi di fornitura totale. Per tutti i fornitori, dunque, è stata scelta una unica chiave di lettura basata sulla percentuale di costo di fornitura divisa secondo logica di *tempo*, per i fornitori di mercato e imprese integrate (in quanto la chiave di lettura è data dalla *partnership* e dunque dal *timing*), e *oggetto* per interpreti ed attori. La metrica cardine per identificare i fornitori di mercato sarà dunque data dall'incidenza di tali fornitori, descritta come *costi per fornitura con rapporti di breve periodo su costi totali di fornitura*. Parallelamente per le imprese integrate sarà *costi per fornitura con rapporti di medio-lungo periodo/costi totali di fornitura*.

Per gli interpreti ed attori invece non è così marcata la differenza come nella fornitura di mercato/imprese integrate, dunque sono stati proposti tutti gli indicatori di entrambi al fine di studiarne il rapporto. L'indicatore unificante che possa quantificare il peso di costo/investimento rispetto alle varie tipologie di interpreti ed attori è, come anticipato, il costo di fornitura dell'interprete/attore rispetto ai costi totali di fornitura. Non avendo una regola precisa che potesse indicare il timing di rapporto come per il mercato e le imprese integrate, la differenziazione si basa sull'oggetto della fornitura. La schematizzazione è proposta in tabella 6.

Tabella 12. KPI del blocco D4 - I fornitori

BLOCKS	CLASSIF. 0	CLASSIF. 1 L.	CLASSIF 2 L.	MISURA	I/E	AUTORE
D4 I FORNITORI						
MERCATO	Rapporto	INPUT	partnership	Buyer-supplier livello partnership (minima)	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
		INPUT	partnership	Durata media contratto (minima)	INTERNO	Sangwa N.R. (2018)
		INPUT	prodotto bassa criticità	Varietà prodotto e servizio fornitore (massima)	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
	Impatto di fornitura	INPUT	costo	Costi per fornitura con rapporti di breve periodo/costi tot fornitura	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	costo	incidenza grandi fornitori	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	prodotto bassa criticità	Variazione costo dal preventivato (minima)	INTERNO	VEECO
		INPUT	prodotto bassa criticità	presenza iniziative cost saving di fornitori (massima)	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
		INPUT	turnover	Nuovi fornitori/tot fornitori	INTERNO	Fonte propria
	INPUT	turnover	Numero nuovi fornitori	INTERNO	Fonte propria	
	IMPRESSE INTEGRATE	Rapporto	INPUT	partnership	Buyer-supplier livello partnership (massima)	INTERNO
INPUT			partnership	Durata media contratto (massima)	INTERNO	Sangwa N.R. (2018)
INPUT			partnership	N. nuove imprese integrate	INTERNO	Coding Schaltegger S. (2014)
INPUT			prodotto	disponibilità prodotto e servizio fornitore (massima)	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
INPUT			processo	% processi verticalizzati	INTERNO	Coding Schaltegger S. (2014)
Impatto di fornitura		INPUT	costo	Costi per fornitura con rapporti di medio-lungo periodo/costi tot fornitura	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	costo	incidenza grandi fornitori	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	partnership	% di contratti pagati secondo i termini	INTERNO	VEECO
		INPUT	processo	% produzione affidata ad imprese integrate	INTERNO	Coding Schaltegger S. (2014)
INTERPRETI TECNOLOGICI DI PROCESSO	Rapporto	INPUT	partnership	Buyer-supplier livello partnership	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
		INPUT	partnership	Durata media contratto	INTERNO	Sangwa N.R. (2018)
		INPUT	prodotto	Varietà e disponibilità prodotto e servizio fornitore	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
		INPUT	processo	% fornitura verticalizzata	INTERNO	Coding Schaltegger S. (2014)
	Impatto di fornitura	INPUT	costo	Costi per fornitura interpreti tecnologici di processo/costi tot fornitura	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	costo	% costo int. Tecn processo/ tot interpreti	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	importanza	incidenza grandi fornitori	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	prodotto	Variazione costo dal preventivato	INTERNO	VEECO
		INPUT	prodotto	% iniziative cost saving di fornitori tecnologici processo	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
		INPUT	turnover	% Nuovi fornitori tecnologici processo/tot fornitori	INTERNO	Fonte propria
INPUT	turnover	Numero nuovi fornitori tecnologici di processo	INTERNO	Fonte propria		
INPUT	partnership	% di contratti pagati secondo i termini	INTERNO	VEECO		
INTERPRETI TECNOLOGICI DI PRODOTTO	Rapporto	INPUT	partnership	Buyer-supplier livello partnership	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
		INPUT	partnership	Durata media contratto	INTERNO	Sangwa N.R. (2018)
		INPUT	prodotto	Varietà e disponibilità prodotto e servizio fornitore	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
		INPUT	processo	% fornitura verticalizzata	INTERNO	Coding Schaltegger S. (2014)
	Impatto di fornitura	INPUT	costo	Costi per fornitura interpreti tecnologici prod./costi tot fornitura	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	costo	% costo interpreti tecnologici prod./ tot interpreti	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	importanza	incidenza grandi fornitori	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	prodotto	Variazione costo dal preventivato	INTERNO	VEECO
		INPUT	prodotto	% iniziative cost saving di interpreti tecnologici prod.	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
		INPUT	turnover	% Nuovi interpreti tecnologici prod./tot fornitori	INTERNO	Fonte propria
INPUT	turnover	Numero nuovi interpreti tecnologici prod.	INTERNO	Fonte propria		
INPUT	partnership	% di contratti pagati secondo i termini	INTERNO	VEECO		
INTERPRETI SOCIO-CULTURALI	Rapporto	INPUT	partnership	Buyer-supplier livello partnership	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
		INPUT	partnership	Durata media contratto	INTERNO	Sangwa N.R. (2018)
		INPUT	prodotto	Varietà di servizio fornitore	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
		INPUT	processo	% fornitura verticalizzata	INTERNO	Coding Schaltegger S. (2014)
	Impatto di fornitura	INPUT	costo	Costi per fornitura interpreti socio-cult./costi tot fornitura	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	costo	% costo int. soc-cult./ tot interpreti	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	importanza	incidenza grandi fornitori	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	prodotto	Variazione costo dal preventivato	INTERNO	VEECO
		INPUT	prodotto	% iniziative cost saving di interpreti socio-cult.	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
		INPUT	turnover	% Nuovi interpreti socio-cult./tot fornitori	INTERNO	Fonte propria
INPUT	turnover	Numero nuovi interpreti socio-cult.	INTERNO	Fonte propria		
INPUT	partnership	% di contratti pagati secondo i termini	INTERNO	VEECO		

INTERPRETI TECNOLOGICI DI CONNESSIONI	Rapporto	INPUT	partnership	Buyer-supplier livello partnership	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
		INPUT	partnership	Durata media contratto	INTERNO	Sangwa N.R. (2018)
		INPUT	prodotto	Varietà e disponibilità prodotto e servizio fornitore	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
		INPUT	processo	% fornitura verticalizzata	INTERNO	Coding Schaltegger S. (2014)
	Impatto di fornitura	INPUT	costo	Costi per fornitura int. tecn. conn./costi tot fornitura	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	costo	% costo int. Tecn connessione/ tot interpreti	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	importanza	incidenza grandi fornitori	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	prodotto	Variatione costo dal preventivato	INTERNO	VEECO
		INPUT	prodotto	% iniziative cost saving di int. tecn. conn.	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
		INPUT	turnover	% Nuovi int. tecn. conn./tot fornitori	INTERNO	Fonte propria
	INPUT	turnover	Numero nuovi int. tecn. conn.	INTERNO	Fonte propria	
	INPUT	partnership	% di contratti pagati secondo i termini	INTERNO	VEECO	
ATTORI ECOSISTEMICI	Rapporto	INPUT	partnership	Buyer-supplier livello partnership	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
		INPUT	partnership	Durata media contratto	INTERNO	Sangwa N.R. (2018)
		INPUT	prodotto	Varietà e disponibilità prodotto e servizio fornitore	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
		INPUT	processo	% fornitura verticalizzata	INTERNO	Coding Schaltegger S. (2014)
	Impatto di fornitura	INPUT	costo	Costi per fornitura attori ecosistemici/costi tot fornitura	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	costo	% costo attori ecosistemici/ tot interpreti	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	importanza	incidenza grandi fornitori	INTERNO	Fonte propria
		INPUT	prodotto	Variatione costo dal preventivato	INTERNO	VEECO
		INPUT	prodotto	% iniziative cost saving di attori ecosistemici	INTERNO	Schaltegger S. (2014)
		INPUT	turnover	% Nuovi attori ecosistemici /tot fornitori	INTERNO	Fonte propria
	INPUT	turnover	Numero nuovi attori ecosistemici	INTERNO	Fonte propria	
	INPUT	partnership	% di contratti pagati secondo i termini	INTERNO	VEECO	

Fonte: Elaborazione propria.

D5- Le risorse.

Uno tra i Building Block i cui risultati sono molto interessanti è sicuramente quello delle risorse. Secondo l'analisi svolta le metriche dei capitali di una organizzazione possono essere classificati secondo logica di asset e di impatto CE. Si anticipa che la riclassificazione e la codifica dei KPI è stata svolta tentando di creare parallelismi al fine di unificare la chiave di lettura. Il paragone meglio riuscito è quello tra il capitale tangibile ed il capitale strutturale. I risultati sono riportati in Tabella 13.

Tabella 13. KPI del blocco D5 – Le risorse

BLOCKS	CLASSIF. 0	CLASSIF. 1 L.	CLASSIF 2 L.	MISURA	I/E	AUTORE
D5 LE RISORSE						
CAPITALE TANGIBILE						
	Asset	INPUT	composizione	Immob mat./ capitale investito	ESTERNO	Tamuleviene D. (2019)
		INPUT	composizione	Costo storico imm mat/capitale investito	ESTERNO	Coding Tamuleviene D. (2019)
		INPUT	composizione	Capitale tangibile/capitale investito	ESTERNO	Coding Tamuleviene D. (2019)
		INPUT	composizione	Capitale tangibile/capitale intangibile	ESTERNO	Coding Tamuleviene D. (2019)
		INPUT	composizione	Vita media residua t assets MAT	INTERNO	Coding Tamuleviene D. (2019)
	Impatto CE	INPUT	costi	Incidenza Am imm. Mat su costi prod	ESTERNO	Tamuleviene D. (2019)
		INPUT/OUTPUT	efficienza	Rotazione Capitale tangibile	ESTERNO	Tamuleviene D. (2019)
		INPUT/OUTPUT	redditività	Profittabilità netta immob. materiali	ESTERNO	Tamuleviene D. (2019)
CAPITALE STRUTTURALE						
	Asset	INPUT	composizione	Immob immat/ capitale investito	ESTERNO	Coding Reilly F.R. (2016)
		INPUT	composizione	Costo storico imm immat/capitale investito	ESTERNO	Coding Tamuleviene D. (2019)
		INPUT	composizione	Capitale intangibile/ capitale tangibile	ESTERNO	Cuccia M.A. (2018)
		INPUT	composizione	Vita media residua t assets IMMAT	INTERNO	Coding Tamuleviene D. (2019)
		INPUT	composizione	% Processi totalmente automatizzati	INTERNO	Cuccia M.A. (2018)
	Impatto CE	INPUT	costi	Incidenza ammort imm. Immat su costi prod	ESTERNO	Coding Reilly F.R. (2016)
		INPUT/OUTPUT	efficienza	Rotaz imm. Immateriali	ESTERNO	Coding Tamuleviene D. (2019)
		INPUT/OUTPUT	redditività	profittabilità netta immob. Immat	ESTERNO	Coding Tamuleviene D. (2019)
		OUTPUT	qualità	Royalties/ricavi	INTERNO	Coding Sguotti A. (2017)
		OUTPUT	qualità	percentuale di ricavi protette da intangibles	INTERNO	Coding Reilly F.R. (2016)
		INPUT	qualità	Esistenza certificazioni qualità	INTERNO/	Fonte propria
CAPITALE UMANO						
	Asset	INPUT	crescita	N. ore training per dipendente	INTERNO	Saenz J. (2005)
		INPUT	crescita	Costi formazione/ n dipendenti	INTERNO	Coding Saenz J. (2005)
		INPUT	crescita	Turnover dipendenti	INTERNO	Gabčanová I. (2012)
		INPUT	crescita	% Crescita n dipendenti	ESTERNO	Cuganesan S. (2006)
		INPUT	qualità	% dipendenti laureati	INTERNO	Saenz J. (2005)
		INPUT	qualità	Numero di suggerimenti da dipendenti implementati annualmente	INTERNO	Darom M. (2020)
		INPUT	qualità	Indice promozione lavoratori	INTERNO	Gabčanová I. (2012)
		Impatto CE	INPUT	costo	Salario medio lordo	ESTERNO
	INPUT		costo	Costo per personale pro capite	ESTERNO	Darom M. (2020)
	INPUT		costo	Differenza compenso Ceo e dipendente medio	INTERNO	VEECO
	INPUT		costo	Costi per personale/costo della produzione	ESTERNO	Coding Darom M. (2020)
	INPUT/OUTPUT		efficienza	Costi per personale/ reddito operativo	ESTERNO	Coding Cuganesan S. (2006)
	INPUT/OUTPUT		redditività	Profittabilità netta pro capite	ESTERNO	Coding Cuganesan S. (2006)
CAPITALE RELAZIONALE						
	Asset	OUTPUT	volume/partners	% Fatturato nuovi clienti	INTERNO	Veltri S. e M.T.(2008)
		OUTPUT	volume/partners	incidenza di grandi clienti	INTERNO	Sguotti A. (2017)
		OUTPUT	partnership clien	N. of followers in social networks (facebook, ig, twitter, linkedin)	ESTERNO	Fonte propria
		OUTPUT	partnership clien	N. nuovi clienti acquisiti	INTERNO	Veltri S. e M.T.(2008)
		OUTPUT	partnership clien	Customer loyalty= % clienti fedeli	INTERNO	Veltri S. e M.T.(2008)
		OUTPUT	partnership clien	anzianità dei clienti	INTERNO	Sguotti A. (2017)
		OUTPUT	partnership clien	% relazioni lungo termine con cliente	INTERNO	VEECO
		INPUT/OUTPUT	partnership forn	Livello partnership Buyer-supplier	INTERNO	VEECO
		INPUT	partnership forn	presenza iniziative cost saving di fornitori	INTERNO	VEECO
		Impatto CE	OUTPUT	volume	% Crescita ricavi	ESTERNO
	OUTPUT		volume/partners	Fatturato medio per cliente	INTERNO	Veltri S. e M.T.(2008)
	OUTPUT		volume/partners	Indice concentrazione fatturato = Curva di Lopez	INTERNO	Veltri S. e M.T.(2008)
	INPUT		partnership clien	Svalutazione cred/tot credi	ESTERNO	Fonte propria
	INPUT/OUTPUT	redditività	Ebitda/vendite	ESTERNO	Iazzolino G. e al. (2018)	
CAPITALE AMBIENTALE						
	Asset	INPUT	genere	Gender balance	INTERNO/I	Coding Veltri S. (2008)
		INPUT	genere	% donne nel CDA	INTERNO/I	VEECO
		INPUT	genere	% donne senior management	INTERNO/I	VEECO
		INPUT	provenienza	Provenienze lavoratori	INTERNO/I	VEECO
		INPUT	provenienza	% dipendenti locali	INTERNO/I	VEECO
		INPUT	provenienza	N. di lavoratori "indigenous"	INTERNO/I	VEECO
		INPUT	provenienza	% employment dalla comunità	INTERNO/I	VEECO
	Impatto CE	INPUT	Costi	Incidenza costi tutela ambientale	INTERNO/I	VEECO
		OUTPUT	rapporti	presenza ESG report	ESTERNO	Coding Barker R. (2017)

Fonte: Elaborazione propria.

Come è possibile notare, le metriche inerenti agli asset sono metriche di “composizione”, quelle invece di impatto C.E. sono divise secondo logica di costo, efficienza e redditività. Nello specifico, per il capitale tangibile Tamulevičienė, D. e Mackevičius, J. (2019) individuano misure inerenti alla proporzione tra le *immobilizzazioni materiali, sia al netto del fondo ammortamento che al lordo, rispetto al capitale investito*. Va precisato che il capitale tangibile non comprende solo le immobilizzazioni e beni fisici, bensì anche risorse finanziarie, tra cui cassa, crediti ecc. (Sveiby K E.1997), di conseguenza è stato analizzato il *capitale tangibile sia sul capitale investito che sul capitale intangibile*. Terminata l’analisi di composizione si definisce la vita media residua delle immobilizzazioni materiali.

Passando alla sezione sull’impatto C.E., una organizzazione che abbia un alto valore di immobilizzazioni tangibili inoltre dovrebbe presentare un alto valore di ammortamenti materiali, descritto dall’*incidenza degli ammortamenti materiali rispetto ai costi di produzione*, proprio della sezione costi nella classificazione di secondo livello. Data la composizione e l’incidenza di costo, si passa all’efficienza descritta dalla *rotazione del capitale tangibile*, da cui è possibile ampliare l’analisi alla redditività descritta dalla *profittabilità netta delle immobilizzazioni materiali*.

Il capitale strutturale individua invece metriche inerenti ad immobilizzazioni immateriali. Reilly, R. F., & Schweihs, R. P. (2016) descrivono molteplici metodologie logiche e di calcolo degli *intangibile asset*, da cui è possibile dedurre alcune metriche utili all’analisi della Matrice di Coerenza Strategica. Primo tra tutti è il *rapporto tra immobilizzazioni immateriali e capitale investito*. Da questo primo indice è possibile filtrare tutta una serie di organizzazioni che non sono focalizzate sugli *intangibles*. Segue il *costo storico delle immobilizzazioni immateriali sul capitale investito*, il *rapporto tra capitale intangibile e capitale tangibile* e la *vita media residua delle immobilizzazioni immateriali*. Il capitale strutturale non è tuttavia descritto solo ed esclusivamente dalle immobilizzazioni immateriali, bensì anche da procedure organizzative, *routines* e sistemi direzionali (Sveiby K E. 1997), di conseguenza è stata aggiunta la *percentuale di processi totalmente automatizzati* (Cuccia M.A, 2018).

In parallelo al capitale tangibile, seguono le misure di impatto C.E. di costo, efficienza e redditività, che sono rispettivamente: l’*incidenza degli ammortamenti immateriali rispetto ai costi di produzione*, la *rotazione delle immobilizzazioni immateriali* e la loro *profittabilità netta*. Sono state successivamente inserite misure “interne” di secondo ordine, come la *percentuale di ricavi di vendita derivanti e protetti da marchi e brevetti*,

l'esistenza di certificazioni di qualità e in ultima analisi anche la *percentuale di ricavo da Royalties* descritto da Sguotti A. 2017 come rapporto di ricavo derivante da ricavi per la concessione d'uso di marchi/brevetti sulla totalità dei ricavi.

Per il capitale umano nella classificazione di asset è possibile bipartire l'analisi secondo metriche di crescita e qualità. La sezione crescita denota inizialmente l'investimento iniziale attuato dall'organizzazione per formare le proprie risorse, successivamente si passa alla crescita in senso stretto, definita dal *turnover dei dipendenti* e dalla *crescita degli stessi*. Seguono metriche di qualità come la *percentuale di dipendenti laureati*, il *numero di suggerimenti annui da dipendenti implementati* ed infine *l'indice di promozione dei lavoratori*. Nell'impatto C.E. si denotano metriche di costo che denotano la qualità retributiva delle risorse umane, tra cui il *salario medio lordo* ed il *costo per personale pro capite*, oltre alle *differenze di compenso tra il CEO ed il dipendente medio* ed il *rapporto di costo per personale rispetto al costo della produzione*. Al fine di definire l'efficienza e la redditività sono state in ultima analisi inseriti KPI come *l'incidenza del costo per personale sul reddito operativo* e la *profittabilità netta pro capite*.

Nel capitale relazionale la classificazione zero vede gli asset seguire una ripartizione tra livello volume di vendita e di partnership. Dal rapporto di volume e partnership è possibile notare KPI inerenti al *fatturato dei nuovi clienti* ed all'*incidenza di big customers*, Seguono misure incentrate sulla partnership divise tra cliente e fornitore. Nella partnership con il cliente si notano misure come il *numero di followers sui social networks*, il *numero di nuovi clienti*, la *customer loyalty*, *l'anzianità media dei clienti*, ed infine la *percentuale di relazione di lungo termine*. Sotto il profilo di partnership con fornitori invece troviamo il livello di partnership descritto da metriche di *durata relazione* (come visto per il blocco dei fornitori) e la *presenza di iniziative di cost-saving*. Il risultato di tali input si trova nell'impatto C.E. sotto le metriche di: *percentuale crescita di ricavi* ed *EBITDA/sales* (Iazzolino G. e al, 2018), *fatturato medio per cliente* e *indice di concentrazione fatturato* (Veltri S. e Nardo M. T. 2008), infine la *percentuale di svalutazione crediti*.

Un interessante risultato è stato ottenuto dalla ricerca di metriche per il capitale ambientale. Strettamente collegato al capitale umano, si riportano misure inerenti alla *gender balance*, come per esempio la *percentuale di donne nel consiglio di amministrazione* e nel *senior management*. Parallelamente l'analisi si amplia anche sulla provenienza dei lavoratori, definendo *percentuali legate al numero di dipendenti "locali"* o *derivanti dalla comunità in cui opera l'organizzazione*. Seguono indicatori focalizzati

sui costi per la tutela ambientale e sulla presenza di bilanci sociali, i cui punti salienti verranno analizzati nel blocco D11-La Società.

D6- I processi

L'analisi qualitativa per il building block dei processi ha prodotto molteplici risultati. La facilità di codifica primaria, unita alla moltitudine di fonti focalizzate su questo blocco, ha permesso l'analisi di oltre 630 KPI, riportati in appendice nella sezione "D6 - I Processi". Malgrado i molteplici risultati, non sono molte le misure "esterne" desumibili da bilancio in quanto per definizione tale *Building Block* è definito dal *Business Model Canvas* come "interno". La difficoltà di non poter comparare metriche interne con altre organizzazioni potrebbe essere ovviata dalla presenza di un bilancio sociale, che tuttavia non tutte le organizzazioni producono. Il risultato dell'analisi è riportato in tabella 14.

Tabella 14. KPI del blocco D6 – I processi

BLOCKS	CLASSIF. 0	CLASSIF. 1 L.	CLASSIF 2 L.	MISURA	I/E	AUTORE	
D6 I PROCESSI							
PROCESSI GESTIONALI OPERATIVI	Proc eccell. op.ottica imm	INPUT/OUTPUT	eff capitale totale	Rotazione capitale investito	ESTERNO	Chung A. (2017)	
		INPUT/OUTPUT	eff capitale immo	Rotazione capitale immobilizzato	ESTERNO	Coding Chung A. 2017	
	Proc eccell. op.ottica circ.	INPUT/OUTPUT	p. produttivo	Rotazione capitale circolante	ESTERNO	Coding Chung A. (2017)	
		INPUT/OUTPUT	eff circolante	Durata ciclo commerciale	ESTERNO	Hwang G (2014)	
		INPUT/OUTPUT	eff circolante	Incidenza circolante operativo	ESTERNO	fonte propria	
		INPUT/OUTPUT	eff magazzino	Rotazione magazzino	ESTERNO	Kaplan R. Norton D. (2004)	
		INPUT	magazzino	Giacenza media scorte	ESTERNO	Chae B.K. e Al.(2009)	
		INPUT	magazzino	% Inventario in eccesso	INTERNO	Hwang G (2014)	
	Proc di innovazione operativa	INPUT	eff. Innovativa	% processi operativi coperti da IT	INTERNO	Kaplan R. Norton D. (2004)	
		INPUT	eff. Innovativa	Variazione Cost of Goods Sold	INTERNO	Hwang G (2014)	
	efficacia proc. Operativi	INPUT	tempo	Lead time	INTERNO	Chae B.K. e Al.(2009)	
		INPUT	tempo	% Ordini consegnati secondo tempistiche	INTERNO	Chae B.K. e Al.(2009)	
	PROCESSI DI SVILUPPO PRODOTTO	proc di innovazione prod	INPUT	R&S	Costi ricerca,diritti brevetti,concessioni/ cap. inv.	ESTERNO	Fonte propria
			INPUT	R&S	Costi sviluppo prodotto / costi della produzione	ESTERNO	Coding Durkacova, M., (2012)
proc di gestione costi prod		INPUT	costi R&S	variazione costi previsti/costi reali (sia prodotto che sviluppo)	INTERNO	Durkacova M., (2012)	
		INPUT	Budget R&S	budget sviluppo nuovi prodotti/ budget operativo	INTERNO	Coding Kristensen A.S. e al. (2016)	
		INPUT	Costi annullamen	Cost of delay	INTERNO	Kristensen A. S. (2016)	
		INPUT	Costi annullamen	Costo per annullamento prodotto	INTERNO	Coding Kristensen A.S. e al. (2016)	
efficacia proc. Sviluppo		INPUT	tempo	Time to market	INTERNO	Gordon M. (2018)	
		INPUT	tempo	Breakeven time	INTERNO	Website AssessTeam	
	INPUT	tempo	Tempo medio sviluppo prodotto	INTERNO	VEECO		

PROCESSI DI SVILUPPO MERCATO	processi di relazione	INPUT	costo generale	marketing + costi commerciali / costi totali	INTERNO	Coding webite SalesBenchmarkIndex (2018)
		INPUT	costo su misura	N. ore spese con cliente	INTERNO	Kaplan R. Norton D. (2004)
		OUTPUT	intento	Customer Retention Rate (CRR)	INTERNO	Mattiaccia A.(2013)
		OUTPUT	intento	Anzianità media cliente= 1/(1-CRR)	INTERNO	Mattiaccia A.(2013)
		OUTPUT	intento	tasso di defezione= 1- CRR	INTERNO	Mattiaccia A.(2013)
	OUTPUT	intento	Acquisition rate= numero nuovi clienti/ portafoglio clienti	INTERNO	Mattiaccia A.(2013)	
	processi di vendita	OUTPUT	mercato	Penetrazione di mercato stimata/ Ripartizione geografica dei mercati	INTERNO	VEECO
		OUTPUT	prodotto	ricavo su nuovi prodotti/ ricavi totali	INTERNO	Coding Kaplan R. Norton D. (2004)
		OUTPUT	cliente	ricavo medio per cliente	INTERNO	Coding Kaplan R. Norton D. (2004)
	efficacia dei processi	OUTPUT	finalità	tasso crescita ricavi di vendita	ESTERNO	Coding Mattiacci A. (2013)
PROCESSI SVILUPPO SOCIALE	proc sviluppo esterno	INPUT	comunità	presenza di comunicazione con la comunità locale	INTERNO	Von Geibler J. (2006)
		OUTPUT	comunità	% ricavo operativo devoluto per la comunità	INTERNO	VEECO
		INPUT	comunità	Attività volontariato= Ore tot annue /n dipendenti	INTERNO	Popovic T. (2017)
	proc sviluppo interno	INPUT	turnover	stabilità lavorativa, (turnover non sup al 10%)	INTERNO	Coding Cuganesan S. (2006)
		INPUT	turnover	percentuale di posti di lavoro a rischio	INTERNO	VEECO
		INPUT	turnover	durata media permanenza dipendente	INTERNO	VEECO
		INPUT	costo	Salario medio lordo	ESTERNO	VEECO
		INPUT	costo	Costi del personale/costo della produzione	ESTERNO	Coding Darom M. (2020)
		INPUT	crescita	Continuità nel job creation (crescita dipendenti)	ESTERNO	Von Geibler J. (2006)
	efficacia proc. svil soc	INPUT	equità	Board Gender diversity	INTERNO	VEECO
		INPUT	equità	Parità di retribuzione per genere (dirigenza/workforce)	INTERNO	Coding Cuganesan S. (2006)
		INPUT	qualità	coinvolgimento dei dipendenti nel processo decisionale	INTERNO	Von Geibler J. (2006)
		INPUT	qualità	soddisfazione dipendenti con work/life balance	INTERNO	Cuganesan S. (2006)
		INPUT	qualità	Diminuzione incidenti sul lavoro	INTERNO	VEECO

Fonte: Elaborazione propria.

Come è possibile notare i processi, sulla base della classificazione zero sono stati classificati secondo logica di eccellenza ed efficacia di processo. La prima parte, focalizzata sui processi operativi, vede KPI inerenti alle *rotazione del capitale investito, dell'immobilizzato e del circolante*, per passare successivamente alla *durata del ciclo commerciale* (Hwang, G. e al., 2014), all'*incidenza del circolante operativo*, alla *rotazione di magazzino* (Kaplan R., Norton D.,2004), alla *giacenza media delle scorte* (Chae B.K., e al. 2009) ed infine alla *percentuale di inventario in eccesso*. A seguire si trova il focus sull'innovazione dei processi descritta dalla *percentuale di processi operativi coperti da IT*, i quali possono produrre *variazione di COGS*. A valutare l'efficacia di tali processi è il *Lead time medio* e la *percentuale di ordini consegnati secondo le tempistiche* (Chae B.K., e al. 2009).

Dal lato dei Processi di Sviluppo Prodotto la classificazione è divisa secondo logica di innovazione, gestione costi di sviluppo ed efficacia. Le misure “esterne” sono *l'incidenza dei costi di ricerca, diritti brevetti e concessioni sul capitale investito, costi sviluppo prodotto sui costi della produzione*. Dal lato dei costi sono state inserite metriche di variazione di spese previste per prodotto e sviluppo (Durkacova M. e al, 2012), *incidenza di budget sviluppo su budget operativo* ed infine *i costi per ritardo ed annullamento* (Kristensen A.S. e Taylor T. 2016). I risultati sono definiti dal timing derivante al fine di essere il *first mover*, descritto dal *time to market*, dal *breakeven time* ed infine dal *tempo medio di sviluppo prodotto*.

Il Processo di Sviluppo Mercato segue invece la logica dell'accrescimento del capitale relazionale; la classificazione zero denota dunque la partizione tra processi di relazione e vendita, di conseguenza la loro efficacia. Le misure analizzate partono dai costi "generali" descritti dall'incidenza del *marketing e delle spese commerciali sulla totalità dei costi*, per giungere ai costi su "misura" descritti dal *monte ore spese con il cliente*. L'intento dei costi commerciali e marketing è quello di espandere il proprio portafoglio clienti. Seguono dunque KPI che descrivono la *customer Retention rate*, l'*anzianità media del cliente*, il *tasso di defezione* ed infine l'*acquisition rate* (Mattiacci A. e Pastore A. 2014). I processi di vendita si focalizzano sulla *penetrazione di mercato stimata* e sulla *ripartizione geografica delle vendite* (mercato), sul *ricavo su nuovi prodotti* (prodotto) e sul *ricavo medio per cliente* (cliente). L'efficacia dei processi di relazione e di vendita, focalizzati sullo sviluppo della nuova e preesistente clientela, è stata misurata secondo l'*aumento dei ricavi*, unica misura "esterna" dei processi di sviluppo mercato.

È intuibile come nei Processi di Sviluppo Sociale possano essere ben poche le misure esterne, desumibili da un bilancio, se non di sostenibilità. Lo Sviluppo Sociale è stato ripartito tra l'ambiente esterno (comunità) e l'ambiente interno (risorse umane). Nella sezione inerente alla comunità è stata evidenziata l'importanza della comunicazione con la comunità locale (Von Geibler, J e al., 2006). Oltre alla sola comunicazione segue il supporto più concreto descritto dagli aiuti economici e pratici introdotto rispettivamente dalla *percentuale di ricavi operativi devoluti per la comunità* e dalle *ore annue di volontariato per dipendente* (Popovic, T. e al., 2017).

L'ambiente interno vede una tripartizione secondo logica di turnover, costo e crescita. Il focus sul turnover è dato dalla "dinamica di stabilità" del posto di lavoro, descritta da un turnover impiegatizio che non dovrebbe superare il 10-15% , affinché il comune ricambio fisiologico del personale non si trasformi in un ciclo patologico (blog.reverse, 2020). A seguire sono presenti misure incentrate sulla *percentuale di posti di lavoro a rischio* e sulla continuità del *Job creation*, tradotta secondo la crescita del numero dei dipendenti. Parallelamente l'analisi viene ampliata secondo l'equità interna, che vede la *parità di genere nel consiglio di amministrazione* e *parità (sulla base del genere) di salario in base al livello dirigenziale, impiegatizio e workforce*. In ultima battuta sono presenti misure di qualità dell'ambiente per le risorse, come il *coinvolgimento nel processo decisionale*, la *soddisfazione dei dipendenti rispetto alla working life balance* e la *diminuzione di incidenti sul lavoro*.

Terminata l'analisi dei processi di sviluppo mercato e sociale è possibile notare come le misure "esterne", comparabili con i competitors, siano limitate e che le sole metriche di *tasso crescita dei ricavi e salario medio lordo, costo per il personale su costo della produzione e continuità nel job creation* non possano definire appieno rispettivamente i Processi di Sviluppo Mercato e Processi di Sviluppo Sociale. Si pensa tuttavia che l'integrazione di variegata misure "interne" di secondo ordine possa portare ad una comunque buona affidabilità.

D7- La distribuzione

Il Building Block della distribuzione è risultato fortemente complicato per l'analisi quantitativa. Innanzitutto, è stato necessario "spezzare l'analisi", focalizzando la distribuzione "estensiva, selettiva/esclusiva e diretta" sui Kpi e la distribuzione "immersiva e partecipativa" sull'analisi Leximancer. La motivazione è data dal fatto che non è stato possibile trovare alcun indicatore puntuale su queste ultime due tipologie di distribuzione. Inoltre, questa partizione rispecchia nel migliore dei modi la forte differenza tra questi "insiemi di distribuzione". Le distribuzioni estensiva, selettiva/esclusiva e diretta infatti rappresentano il mezzo attraverso cui una organizzazione fornisce il proprio prodotto. Parallelamente la distribuzione "immersiva e partecipativa" rappresentano il modo in cui si fornisce il medesimo prodotto. Per tali motivazioni è stato deciso di analizzare:

- ➔ Il mezzo: secondo Kpi;
- ➔ Il modo: secondo analisi Leximancer.

La tabella 15 sotto riporta rappresenta i risultati della prima parte di analisi di questo *Building Block*.

Tabella 15. KPI del blocco D7-La distribuzione

BLOCKS	CLASSIF. 0	CLASSIF. 1 L.	CLASSIF 2 L.	MISURA	I/E	AUTORE	
D7 LA DISTRIBUZIONE							
ESTENSIVA	cliente	OUTPUT	vendita	% rivendite target che adottano prodotto / negozi totali	INTERNO	fonte propria	
		OUTPUT	vendita	Concentrazione geografica vendite	INTERNO	VEECO	
		INPUT	prodotto	Valore medio unitario prodotto	INTERNO	Coding Frazier L.G. (1996)	
		INPUT	prodotto	Bene deperibile/commodity/ alta reperib bassa crit.	INTERNO	Coding Frazier L.G. (1996)	
	efficacia indiretta	OUTPUT	incidenza clienti	% ricavi derivanti da politiche di distribuzione indistinta	INTERNO	Fonte propria	
		OUTPUT	prodotto	Frequenza acquisto	INTERNO	Coding Frazier L.G. (1996)	
		INPUT/OUTPUT	processo	Rotazione capitale investito	ESTERNO	Coding Frazier L.G. (1996)	
		INPUT	processo	Rotazione magazzino	ESTERNO	Website ModelN	
SELETTIVA/ESCLUSIVA	cliente	OUTPUT	dettaglianti	tasso di partnership accolte	INTERNO	Fonte propria	
		OUTPUT	segmentizzazioni	Reddito pro capite clienti (segmentizzazione clienti)	INTERNO	Fonte propria	
	efficacia indiretta	OUTPUT	incidenza clienti	% ricavi derivanti da politiche di distribuzione selettive	INTERNO	Fonte propria	
		INPUT/OUTPUT	dettaglianti	ricavi per partner	INTERNO	Frazier L.G. (1996)	
		INPUT/OUTPUT	dettaglianti	% Crescita n. di partner/fatturato	INTERNO	Coding Frazier L.G. (1996)	
DIRETTA	cliente	OUTPUT	vendita	% Resi di vendita	INTERNO	Bressolles G. (2010)	
		OUTPUT	copertura	Concentrazione geografica vendite	INTERNO	Coding Frazier L.G. (1996)	
	efficacia diretta	OUTPUT	incidenza clienti	% ricavi da vendita diretta ed online	INTERNO	Fonte propria	
		INPUT	redditività punti	ricavi/ N. Locations	INTERNO	website Stratechi	
		INPUT/OUTPUT	redditività lorda	Gross margin	INTERNO	website Stratechi	
		INPUT/OUTPUT	redditività vendite	Ros	ESTERNO	Coding website Stratechi	
		OUTPUT	online	% ricavi da vendita online	INTERNO	Fonte propria	
INPUT/OUTPUT	online	ricavo da store fisico /ricavo online	INTERNO	Fonte propria			

Fonte: elaborazione propria.

Data la difficoltà di rappresentare secondo indici finanziari, è stata stabilita la metrica secondo proporzionalità di ricavo. A supporto sono riportate alcune metriche che prevedono alcuni punti focali che ogni organizzazione dovrebbe adottare in base alla propria politica distributiva.

La *classificazione zero* vede una partizione tra cliente ed efficacia indiretta per distribuzione estensiva e selettiva/esclusiva ed efficacia diretta per la distribuzione diretta. Iniziando dalla distribuzione estensiva, per una politica che miri ad ampliare più possibile la propria rete commerciale, una interessante misura risulta essere la copertura di mercato, descritta secondo logica di *percentuale di rivendite target che adottano il prodotto e concentrazione geografica delle vendite*. Segue la discriminazione di prodotto secondo logica di deperibilità, bassa criticità ed alta disponibilità. Di fondamentale importanza risultano essere la rotazione del capitale investito e, più nello specifico, la rotazione di magazzino, in quanto tale politica distributiva si concentra maggiormente sui processi gestionali operativi.

Malgrado la presenza di alcune metriche “esterne” per la distribuzione estensiva, per la selettiva ed esclusiva non è stato possibile individuarne di precise, di conseguenza sono stati riportati KPI inerenti al *tasso di partnership accolte* ed alla segmentazione dei consumatori finali, descritto dal loro reddito pro capite medio. L’efficacia indiretta è dunque stata misurata dalla *percentuale di ricavo derivante da distribuzione*

selettiva/esclusiva, dal *ricavo medio per partner* ed infine dalla *percentuale di crescita del numero di partner sul fatturato*.

Per la distribuzione diretta, invece, le misurazioni a supporto fanno riferimento alla *concentrazione geografica delle vendite* ed alla *percentuale di resi di vendita*.

L'efficacia diretta invece si basa sulla redditività, quest'ultima analizzata dalle metriche di *ricavi su numero store fisici*, *gross margin* ed infine *ROS*. Si suppone infatti che il beneficio della mancanza di un mediatore possa essere ripartito tra il consumatore, che risparmia, ed il produttore, che incrementa il margine. La copertura geografica delle vendite e la maggior redditività, tuttavia, portano alla necessità di alti investimenti per lo sviluppo di propri punti vendita in tutto il territorio interessato. Era stato di conseguenza pensato di inserire metriche inerenti al capitale tangibile. D'altro canto, la crescente digitalizzazione e l'e-commerce hanno innovato e stanno tutt'ora innovando la distribuzione diretta. Per tali motivi, al posto di metriche focalizzate sul fabbisogno di capitale per immobilizzazioni materiali, sono state inserite misure focalizzate sull'*online*. Lo studio della *percentuale di ricavi online rispetto al ricavo di vendita da store fisico* può monitorare la conversione tecnologica del canale distributivo di una azienda.

Analizzato il "mezzo", si passa all'analisi del "modo". Per la distribuzione immersiva e partecipativa, è stato sviluppato un dizionario preordinato per l'analisi quantitativa del sito web dell'organizzazione in questione. I risultati sono riportati nella Tabella 16.

Tabella 16. Dizionario blocco D7- La distribuzione, il modo

DIZIONARIO LEXIMANCER DA CODING BUILDING BLOCKS					
D7 DISTRIBUZIONE					
IMMERSIVA	immersione	mondo	percorso	emozione	esperienza/viaggio
	atmosfera	full immersion	convolgimento	vastità	avventura
PARTECIPATIVA	partecipazione	locker	ritiro in sede	ritiro	centro spedizione
	self service	hub	punto di ritiro	fermopoint	deposito

Fonte: Elaborazione propria.

D8 - I prodotti

Il Building Block dei prodotti è uno tra i più intuitivi, i cui risultati sono tra i più precisi di tutta l'analisi svolta. È intuibile come una organizzazione, il cui prodotto sia una *commodity*, possa avere metriche più legate all'efficienza dell'*eccellenza operativa* rispetto che alla redditività della *leadership di prodotto*. Parallelamente, un'*esperienza* potrà avere indicatori simili a quelli presenti nella *intimità con il cliente*. Malgrado tale premessa, dai dati di bilancio non è stato possibile desumere alcun indicatore finanziario

che potesse portare ad una analisi migliore rispetto alle semplici percentuali di ricavo per tipologia di prodotto riportate in tabella 17.

Tabella 17. KPI del blocco D8-I prodotti

D8 I PRODOTTI	
COMMODITY	Percentuale di ricavo derivante da vendita di commodity
BENI	percentuale di ricavo derivante da vendita di beni
SERVIZI	percentuale di ricavo derivante da vendita di servizi
ESPERIENZE	percentuale di ricavo derivante da vendita di esperienze
TRASFORMAZIONI	percentuale di ricavo derivante da vendita di trasformazioni

Fonte: Elaborazione propria.

Il calcolo della metrica è semplice, tuttavia potrebbe non essere altrettanto rapido lo studio di ogni singolo prodotto che l'organizzazione vende. La linea di demarcazione tra un bene articolato e creato su misura, con un bene invece a basso valore percepito, standardizzato ma comunque frutto di processi operativi basati sulla trasformazione, potrebbe non essere così nitida. Parallelamente anche la linea che separa i servizi dalle esperienze non è sempre così marcata. Risulta dunque necessario in precedenza studiare nello specifico il prodotto e solo successivamente procedere con l'analisi.

D9 – I clienti

Generalmente il *Building Block* dei clienti presuppone che l'analisi sia condotta proprio verso i clienti. Chiedere ad una organizzazione la motivazione per cui i clienti acquistano i prodotti potrebbe portare a risultati differenti se tale domanda venisse invece posta ai diretti interessati. È molto complesso dimostrare secondo una analisi quantitativa la motivazione per cui un cliente dovrebbe acquistare un determinato prodotto. Ci possono essere logiche di convenienza, funzionalità, estetica ecc. È stato quindi stabilito un dizionario preordinato di 80 parole che, tramite una analisi Leximancer, possono dimostrare quali potrebbero essere le motivazioni che spingono un potenziale cliente ad acquistare un determinato prodotto. Tale dizionario è riportato in tabella 18.

Tabella 18. Dizionario del blocco D9-I clienti

DIZIONARIO LEXIMANCER DA CODING BUILDING BLOCKS					
D9 I CLIENTI					
CONVENIENZA UTILE	bisogno	conveniente	efficace	offerta	fisiologico
	necessario	economico	risparmio	prezzo	budget
FUNZIONALITA' UTILE	specifico	performance	mirato	funzionalità	adeguato
	soddisfacente	soluzione	utile	pratico	risolvere
USABILITA' UTILE	usabile	standard	facile/semplice	comodo	rapido
	intuitivo	immediato	user friendly	pratico	adattabile
SICUREZZA UTILE	sicurezza	garanzia	affidabilità	fiducia	conforme
	assistenza	competenza	tecnologia	protezione	certificato
APPARTENENZA STIMA	stima	gratificazione	successo	affetto	gruppo
	considerazione	relazioni	sociale	personalità	ammirazione
ESTETICA E CREATIVITA'	creatività	brand	design	moda	fashion
	bellezza	inconfondibile	fantasia	colore	stile
CONOSCENZA E COMPRESIONE	approvazione	comprensione	comunità	sostenibile	conoscenza
	aiuto	solidarietà	rispetto	integrità	filantropia
AUTOREALIZZAZIONE TRASCENDENZA	autorealizzazione	trascendenza	meditazione	spirituale	sviluppo personale
	aspirazione	self help	autostima	soddisfazione	benessere

Fonte: Elaborazione propria.

D10 - Il mercato

Per quanto la maggior parte delle organizzazioni rientrano nel mercato di massa ed in quello segmentato, in questo Building Block è stato sviluppato un dizionario preordinato di 40 parole chiave ed aree semantiche che possano permettere, tramite l'analisi Leximancer, di verificare quali sono le parole chiave più legate ad ogni tipologia di mercato. I risultati sono proposti nella Tabella 19.

Tabella 19. Dizionario del blocco D10-Il mercato

DIZIONARIO LEXIMANCER DA CODING BUILDING BLOCKS					
D10 IL MERCATO					
MASSA	prezzo	comune	indifferenziato	consumo	convenienza
	standard	risparmio	facile	base	user friendly
SEGMENTATO (DIVERSIFICATO /NICCHIA)	brand	lusso	stile	qualità	nicchia
	élite	qualità	modificabile	esclusivo	differente
TRIBU'	gruppo	appartenenza	collettività	unione	valore
	cooperazione	fan/fanbase	condivisione	progetto	ambasciatore del brand
CODA LUNGA	desiderio	attesa	premium	raro	introvabile
	prenotazione	limitato	esclusivo	differenziato	unico

Fonte: Elaborazione propria.

D11- La società

Per il Building Block della società è stata svolta una analisi qualitativa del Progetto Veeco di Strategy Innovation Srl. Tra oltre 1200 KPI sono stati selezionati e riclassificati

secondo logica di processo/prodotto/sviluppo ed impatto corrispondente diverse metriche. Per questa analisi inoltre sono state seguite anche le metriche ESG, *Environmental Social and Governance*, utilizzati da Bloomberg L.P. per la *sustainable finance*.

Partendo da *Riconfigurare l'operatività per l'impatto sociale*, sono stati stabiliti KPI inerenti al processo, che si distingue in efficienza energetica ed investimento. È possibile trovare *l'incidenza di energia prodotta da fonti rinnovabili*, *il consumo energetico pro capite da fonte rinnovabile* ed infine *l'efficienza green*, intesa come KWh prodotti/KWh consumati. Nella sezione investimento invece il focus è sulla *percentuale di processi coperti da fonti rinnovabili* e dalla *percentuale di immobilizzazioni immateriali inerenti alla clean technology*. Tali metriche di processi si traducono in minori *emissioni annue (tCo2) a parità di ricavo* e *presenza di certificazioni di International Environment Management System*.

Per la sezione di *Riprogettare prodotti e mercati per bisogni speciali*, sono state configurate metriche inerenti alla composizione del prodotto che l'organizzazione vende ed il relativo impatto. Le metriche che descrivono il prodotto sono incentrate sull'ecologia, descritta dalla *percentuale di prodotti ecologically friendly*, dalla *percentuale di materie prime green*, *dall'eco design* ed infine dalla *percentuale di prodotti creati da materiali riciclati*. Da ciò, le implicazioni sull'impatto di prodotto si diramano in ambiente ed innovazione. Per l'ambiente risulta essere di forte importanza *la riduzione annua di utilizzo di materiali tossici*, mentre per l'innovazione la *maggior durata del ciclo di vita del prodotto*.

Per il *Supporto allo sviluppo dell'ecosistema*, invece, si inizia con la performance *Corporate social responsibility*, sulla base della presenza di un bilancio sociale, per poi passare all'impatto ecosistemico, descritto dall'*employability* e dal sostegno finanziario. La prima parte è legata all'*incremento delle opportunità lavorative per la comunità* in cui è operante l'azienda e alla *percentuale di dipendenti proveniente dalla comunità locale*. La seconda, invece, segue il supporto finanziario descritto da metriche che individuano le *donazioni* e gli *investimenti per la comunità*. I risultati schematizzati sono descritti in Tabella 20.

Tabella 20. KPI del blocco D11-La società

BLOCKS		CLASSIFICAZION	CLASSIFICAZIONE 2 LIV	MISURA	INTERNO/E	FONTE	
D11 LA SOCIETA'							
RICONFIGURARE L'OPERATIVITA' PER L'IMPATTI	processo	INPUT	efficienza energetica	% energia prodotta da fonti rinnovabili	INTERNO	VEECO	
		INPUT	efficienza energetica	consumo energetico per dipendente da fonti non rinnovabili	INTERNO	Coding VEECO	
		INPUT	efficienza energetica	Efficienza energia green (produzione kwh elettrici/consumati)	INTERNO	VEECO	
		INPUT	investimento	% di processi coperti da fonti rinnovabili	INTERNO	Coding VEECO	
		INPUT	investimento	% immob.immateriali clean technologies	INTERNO	VEECO	
	impatto di processo	INPUT	certificazioni	certificazioni International environment management system	INTERNO	VEECO	
		INPUT	ambiente	emissioni annue (tCO2)/ricavi	INTERNO	Coding VEECO	
	RIPROGETTARE PRODOTTI E MERCATI PER BIS	prodotto	INPUT	ecologically friendly	% di prodotto ecologically friendly	INTERNO	VEECO
			INPUT	ecologically friendly	% di materie prime green	INTERNO	VEECO
			INPUT	ecologically friendly	% prodotti Eco-design (material/energy)	INTERNO	VEECO
INPUT			ecologically friendly	% prodotto creato con materiale riciclato	INTERNO	VEECO	
impatto di prodotto		INPUT	ambiente	% nuovi prodotti con focus su ambiente	INTERNO	VEECO	
		INPUT	ambiente	riduzione annua di utilizzo materiali tossici	INTERNO	VEECO	
		INPUT	innovazione	life cycle product	INTERNO	VEECO	
		INPUT	innovazione	% prodotti innovativi/% di riduzione dell'impatto ecologico	INTERNO	VEECO	
SUPPORTARE LO SVILUPPO DELL'ECOSISTEMA	sviluppo	INPUT	CSR	CSR performance	INTERNO	VEECO	
		INPUT	CSR	N. sanzioni e multe per violazioni ambientali	INTERNO	VEECO	
		INPUT	CSR	percentuale investimento in ambiente salute e sicurezza/ utile netto	INTERNO	VEECO	
	impatto ecosistemico	INPUT	employability	incremento opportunità lavorative per i locals	INTERNO	VEECO	
		INPUT	employability	employment rate della comunità	INTERNO	VEECO	
		OUTPUT	sostegno finanziario	Donazioni alla comunità locale	INTERNO	VEECO	
		OUTPUT	sostegno finanziario	percentuale di ricavo operativo distribuito alla comunità	INTERNO	VEECO	
		INPUT	sostegno finanziario	investimenti comunità locale	INTERNO	VEECO	

Fonte: Elaborazione propria.

4.2.3 Il Profit Model quantitativo

L'analisi del *Business Model* termina con il Building Block D11- La Società. A seguito viene rappresentata l'analisi del *Profit Model*, che denota esclusivamente i *costi* e non il *pricing*. Innanzitutto, non è stato possibile trovare fonti che esplicitamente o implicitamente definissero KPI economico finanziari finalizzati alla descrizione diretta delle politiche di prezzo. La motivazione è data dal fatto che per analizzare il *pricing* è necessario studiare direttamente il prezzo e non la situazione finanziaria, *i turnover*, l'efficienza o la redditività di una organizzazione.

D12 - I costi

In antitesi al Building Block dei prodotti, analizzato secondo percentuali di ricavo, questo blocco viene analizzato grazie l'utilizzo di percentuali di costo. Il risultato della codifica di questa parte viene riassunta nella Tabella 21.

Tabella 21. KPI del blocco D12-I costi

D12 I COSTI	
COSTI LEGATI AI VOLUMI	Percentuale di costi legati ai volumi/costi totale
COSTI LEGATI ALLA CAPACITA' PRODUTTIVA	Percentuali di costi ed investimenti legati alla capacità produttiva / costi ed investimenti totali
COSTI DI R&S	Costi R&S/costi totali
COSTI DI FORMAZIONE E SVILUPPO	Costi di formazione e sviluppo/costi totali
COSTI DI MARKETING E COMUNICAZIONE	Costi di marketing e comunicazione/ costi totali
COSTI PER LA GESTIONE DELLE RELAZIONI	Costi per la gestione delle relazioni/costi totali

Fonte: Elaborazione propria.

Le Conclusioni Di Capitolo

La *Content Analysis* qualitativa della Matrice di Coerenza Strategica ha permesso una prima codifica delle principali *key words* di ogni blocco. La ricerca di tali parole chiave ha introdotto una base bibliografica di oltre 1100 fonti che, sulla base di una rapida lettura del titolo si è ridimensionata a circa 300 testi. Da questo punto di partenza è stato sviluppato un elenco di oltre 1800 metriche relative ai Building Block, la cui analisi verrà svolta tramite *Key performance indicators*. Da questo *database* di metriche sono state selezionate le misure con maggiore coerenza, sia rispetto al blocco di riferimento, sia all'analisi da condurre. Sono stati inoltre presi in considerazione gli indicatori del progetto Veeco di Strategy Innovation S.r.l. e i KPI ESG della finanza sostenibile di Bloomberg. Parallelamente, per i Building Block, il cui studio vede la Content analysis quantitativa Leximancer, è stato sviluppato un dizionario preordinato, basato sul processo di codifica dei blocchi "qualitativi". Il risultato è dato dalla nascita di una nuova Matrice di Coerenza Strategica, non più qualitativa. Le domande poste al management sono state convertite in indicatori economico finanziari e dizionari preordinati che permettano una analisi quantitativa.

La funzionalità è duplice: valutare la coerenza delle credenze del management confrontando le risposte con indicatori puntuali e fornire un sistema di misurazione della performance multidimensionale. Il risultato di un possibile confronto tra la matrice di stampo qualitativo con quella di stampo quantitativo può portare all'emersione di disallineamenti, che potrebbero dimostrare errate credenze o errori strategici;

l'integrazione di un sistema di misurazione, oltre a permettere di misurare la *performance*, permette di misurare anche una determinata strategia e la sua coerenza strategica. Se nel capitolo 1, in merito alle *Strategy Maps*, era stata posta la domanda “*la creazione di relazioni causali è sufficiente per dire di aver misurato la strategia?*”, in questo capitolo si è tentato di dare una risposta a tale quesito, fornendo una metodologia che, terminando nel processo di rappresentazione secondo decili di area, non solo “misura” nel senso stretto della parola una strategia, bensì la compara anche con i competitors in un sistema (proprio della Matrice di Coerenza Strategica originaria), che valuta il *fit*.

CAPITOLO V

L'APPLICAZIONE DEL MODELLO

I risultati della metodologia, riportati nel precedente capitolo, aprono la possibilità di adozione del nuovo modello di coerenza strategica economico finanziaria . Questo ultimo capitolo è la verifica di tutta la metodologia svolta all'interno dell'elaborato.

Aldilà degli obiettivi di misurazione della performance e di misurazione quantitativa della coerenza strategica è possibile testare la veridicità delle risposte fornite dal management per verificare possibili disallineamenti tra la matrice di stampo qualitativo e quella di stampo quantitativo. L'emersione di possibili incongruenze può portare quindi a due conclusioni: le risposte fornite dal management non corrispondono alla realtà, e di conseguenza errate convinzioni potrebbero portare ad una errata implementazione della strategia aziendale; oppure il modello di coerenza economico finanziaria è errato, in quanto si basa su indicatori che poco rispecchiano la natura dei blocchi della Matrice.

Per definire dunque la correttezza del modello si propone di testarlo su un caso pratico.

In base all'attendibilità dei risultati sarà possibile definire la correttezza del modello stesso. Nella prima parte di questo capitolo verrà dunque introdotta l'azienda oggetto di analisi, verranno descritti i principali mercati in cui l'organizzazione opera ed i prodotti che commercia. Successivamente si riporteranno i risultati della Matrice di Coerenza Strategica originaria, che costituiscono la base di tale analisi. Seguirà lo studio della matrice dell'organizzazione secondo logica quantitativa, KPI e Leximancer, al fine di paragonarla con quella di stampo qualitativo. La prima parte dell'analisi quantitativa vedrà l'utilizzo del portale AIDA per la definizione dei competitors sulla base di filtri merceologici e di fatturato, oltre che per la loro partizione in decili, mentre la seconda parte vedrà l'utilizzo del *software* Leximancer per la rilevanza delle parole del sito web aziendale, che verranno successivamente comparate con il dizionario preordinato.

Al termine di questo processo verranno comparate le due matrici e si giungerà alla definizione della coerenza strategica non più assoluta, bensì relativa, in quanto comparata con i *competitors*.

5.1 La Matrice Di Coerenza Strategica Di Everel Group S.P.A.

Al fine di analizzare la Matrice di Coerenza Strategica sviluppata da Strategy Innovation S.r.l. si pone una rapida introduzione dell'organizzazione, sottolineando la storia, il focus, il settore ed i prodotti che commercializza. Seguirà la descrizione della Matrice qualitativa che sarà utilizzata come metro di paragone per la nuova Matrice quantitativa.

5.1.1 Introduzione dell'organizzazione

Everel viene fondata il 30 giugno 1987 a Valeggio sul Mincio, paese in provincia di Verona. Nei suoi 34 anni di storia questa realtà aziendale è stata artefice di numerosi brand ed acquisizioni, tra cui Signal Lux, Mec Tronic ed Augusto Cometti. Oggi essa è leader nella produzione e fornitura di componenti elettroniche ed elettromeccaniche per note aziende di elettrodomestici e case automobilistiche. Grazie ai marchi di proprietà (Molveno, Dreefs, Giem, Signal Lux, Mec-Tronic, Everel), il gruppo vanta un'ampia offerta di prodotti per il settore degli elettrodomestici: interruttori, selettori, segnalatori luminosi, motori, elementi riscaldanti e soluzioni personalizzate per la ventilazione dei forni. Il gruppo Everel impiega risorse nella creazione di componenti elettroniche con un focus particolare rivolto al settore dell'elettromeccanica: infatti produce encoder e pcb. Nel settore automotive, invece, l'azienda disegna e fabbrica soluzioni per personalizzare l'abitacolo delle vetture, per esempio interruttori e commutatori per il climatizzatore e sistemi di chiusura delle portiere. Ad oggi il gruppo Everel vanta una produzione di 100 milioni di componenti annui, occupa ben 650 dipendenti in 3 siti produttivi differenti, detiene 6 brand con 36 brevetti internazionali e 36 brevetti registrati, per un fatturato annuo di circa 50 milioni di euro.

I valori, la mission e la vision

Tra i valori cardine dell'azienda è possibile annoverare l'innovazione, la qualità e l'efficienza dei processi produttivi. Una delle caratteristiche fondamentali dell'azienda è la capacità di far coesistere tradizione e innovazione: la solida tradizione produttiva, corroborata negli anni dalla costante ricerca e innovazione di prodotto, con ingenti investimenti in tecnologia ed automazione: questi sono gli ingredienti di un business che si impegna a soddisfare al meglio i propri clienti e competere su scala globale con la

massima efficienza e flessibilità. Altro carattere distintivo aziendale è la qualità di ogni step del processo produttivo, dalla progettazione all'output, che garantisce la massima soddisfazione ai clienti. Ogni componente è testata in via preventiva in laboratorio, seguendo severe normative internazionali per garantirne prestazioni e sicurezza. Tutti i materiali utilizzati recepiscono la Direttiva RoHS 2011/65/UE relativa all'uso di sostanze pericolose e alla gestione dei rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche. I prodotti vengono inoltre monitorati per garantire la conformità ai requisiti stabiliti dal Regolamento Europeo (CE) 1907/2006 (REACH).

La mission del gruppo è creare un valore comune, condiviso e apprezzabile da tutti, attraverso la propria attività d'impresa: così facendo punta a generare un circolo virtuoso dove azienda e società interagiscono per rispondere anche ai fabbisogni sociali del territorio d'appartenenza.

La vision si basa sulla prospettiva di valorizzare e potenziare i diversi talenti delle persone, accogliendo ogni contributo ed esperienza che essi possano offrire.

La responsabilità sociale costituisce quindi l'ossatura dell'azienda stessa, avendo implicazioni etiche che impattano sulla visione strategica e sulle molteplici attività svolte.

Il mercato

I mercati in cui opera questo gruppo industriale sono molteplici:

- *Grandi e piccoli elettrodomestici*: questo mercato incide maggiormente nel fatturato, grazie alla presenza storica dell'azienda, che vi opera da oltre trent'anni, con un'offerta sempre innovativa e personalizzata di componenti e soluzioni per elettrodomestici. Everel in questo mercato opera con i principali produttori mondiali, dalla progettazione alla produzione e distribuzione di interruttori, selettori e segnalatori luminosi, motori e gruppi ventilanti, sub assemblies, encoder, pressostati.
- *Automotive*: in questo settore l'azienda opera per importanti case automobilistiche mondiali in merito a soluzioni personalizzabili per la componentistica elettromeccanica delle vetture, in particolare dell'abitacolo.
- *Altri mercati*: Everel opera anche nel mercato HVAC (Heating and Ventilation), gardening and outdoor, healthcare.

Oltre alla sede centrale situata nel veronese, altri due siti produttivi e commerciali sono presenti in Germania e Romania: queste sedi permettono al gruppo una presenza globale

nel mercato, in collaborazione con un efficiente network di agenti e distributori che assicurano un servizio immediato per i propri clienti. Ogni unità produttiva collabora in sinergia con le altre, per garantire soluzioni qualitativamente impeccabili.

I prodotti e le soluzioni

I prodotti forniti da Everel sono molteplici, si passa da semplici selettori fino a complesse soluzioni meccatroniche su misura. Nello specifico i principali prodotti sono: interruttori, selettori, encoders, motori e gruppi ventilati, segnalatori luminosi, soluzioni meccatroniche, sub-assemblies ed infine interruttori per l'automotive. Le aree applicative sono molteplici, dai piccoli elettrodomestici come asciugacapelli, macchine da caffè ed aspirapolveri si passa a grandi elettrodomestici di cui sono esempi forni, lavatrici, lavastoviglie, refrigeratori, cappe e piani cottura. Dai piccoli e grandi elettrodomestici si passi ai sistemi di riscaldamento, condizionamento e ventilazioni. Nella sezione automotive invece sono presenti interruttori *doors* e *blowers*. L'offerta di Everel Group S.p.a. si amplia anche nella sezione *Gardening* e *Outdoor* grazie alla presenza di interruttori e segnalatori luminosi per idropulitrici, seghe meccaniche ed infine macchine per la saldatura. Ultima ma non meno importante è il settore healthcare che vede una proposta di interruttori e segnalatori luminosi per apparecchiature mediche ed elettromedicali.

La responsabilità sociale

Il gruppo Everel si basa su solidi principi di responsabilità sociale: per il business il capitale umano riveste importanza cruciale in ogni fase del processo e nella vita aziendale.

Tale capitale umano si suddivide in:

- Collaboratori, che si ispirano ad un codice etico condiviso e solido;
- Clienti e fornitori, con cui l'azienda intrattiene relazioni solide e di fiducia nel tempo;
- Soggetti istituzionali, che interagiscono con Everel a vari livelli.

Everel si impegna in maniera continuativa per nobili cause sociali, tra cui:

- “Cooperativa Monteverde”, per supportare persone con disabilità;
- “Alternanza scuola-lavoro”, offrendo un programma educativo per i ragazzi delle scuole superiori: tramite questa iniziativa Everel invita i giovani a vivere la realtà aziendale e a partecipare attivamente in periodi di stage;

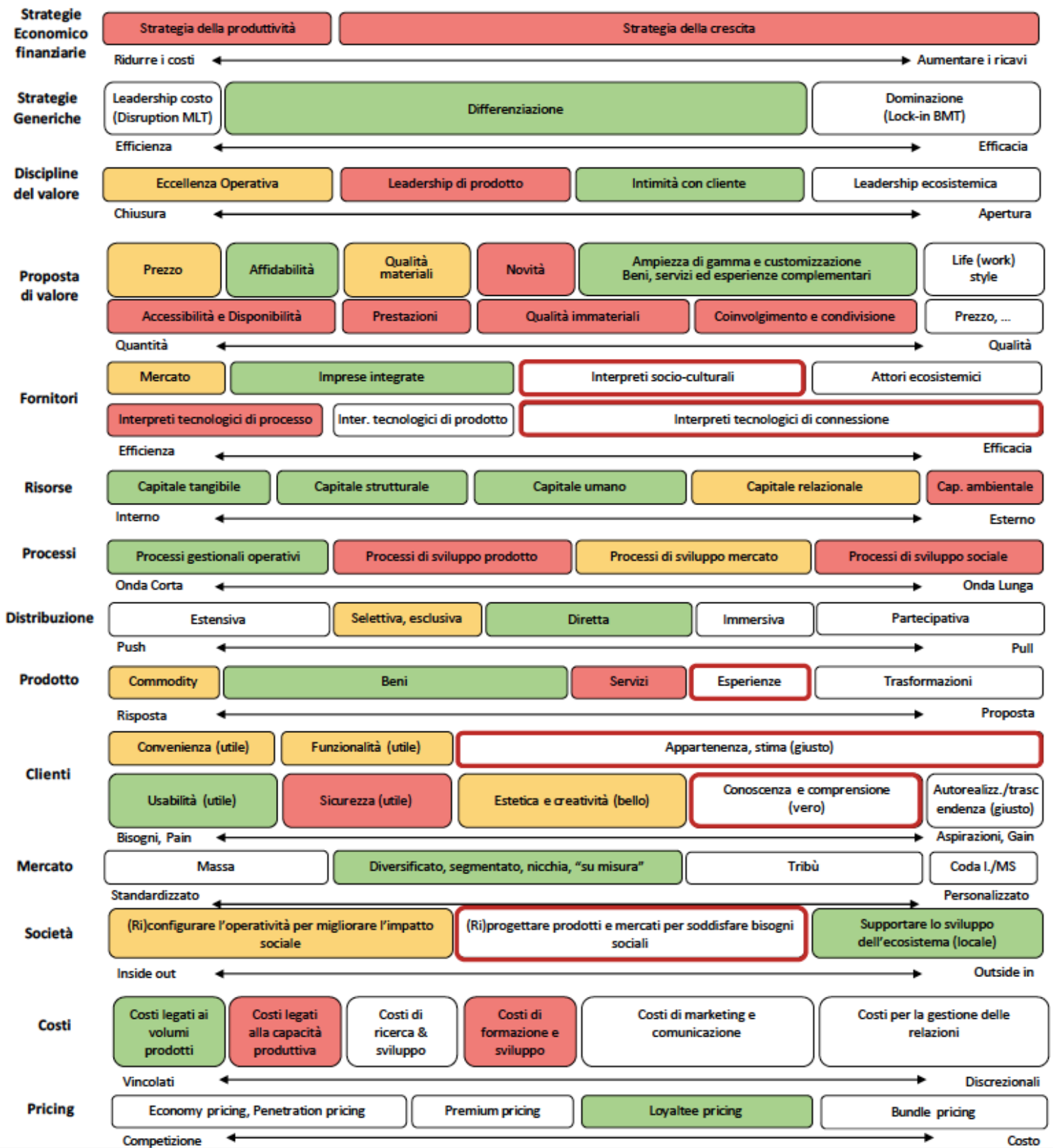
- “Officina dei Talenti”, programma rivolto a persone inoccupate o disoccupate del territorio per fornire delle basi tecnico-specialistiche in prospettiva di una professione nel settore dello stampaggio, in modo tale da essere avviati o reinseriti nel mondo del lavoro;
- Carcere di Verona, attraverso un programma istituito con la “Cooperativa Lavoro & Futuro” per coinvolgere i detenuti in alcuni processi di assemblaggio dei prodotti Everel;
- Carcere di Arad – Romania, con un’iniziativa con i detenuti per coinvolgerli nell’assemblaggio dei prodotti aziendali.

Infine, l’azienda collabora anche con alcune realtà territoriali, come "Amani Onlus" per la costruzione di scuole, ospedali e centri di accoglienza in Africa, "ABC dello Sport" per la formazione e la crescita dei giovani attraverso i valori della sportività, "Comunità Exodus" (fondata da Don Mazzi) per il recupero di ragazzi tossicodipendenti, “Fondazione Casa Dacia" per l'integrazione della comunità rumena sul territorio veneto (Website Everel Group S.p.A).

5.1.2. La Matrice Qualitativa

Terminata la rapida introduzione sull’organizzazione, per analizzare l’affidabilità della proposta del nuovo modello, il punto di partenza è il risultato finale delle risposte qualitative fornite dal management di Everel Group S.p.A. Secondo l’analisi di Everel Group S.p.A, Strategy Innovation S.r.l. ha sviluppato la Matrice di Coerenza Strategica riportato in figura 24.

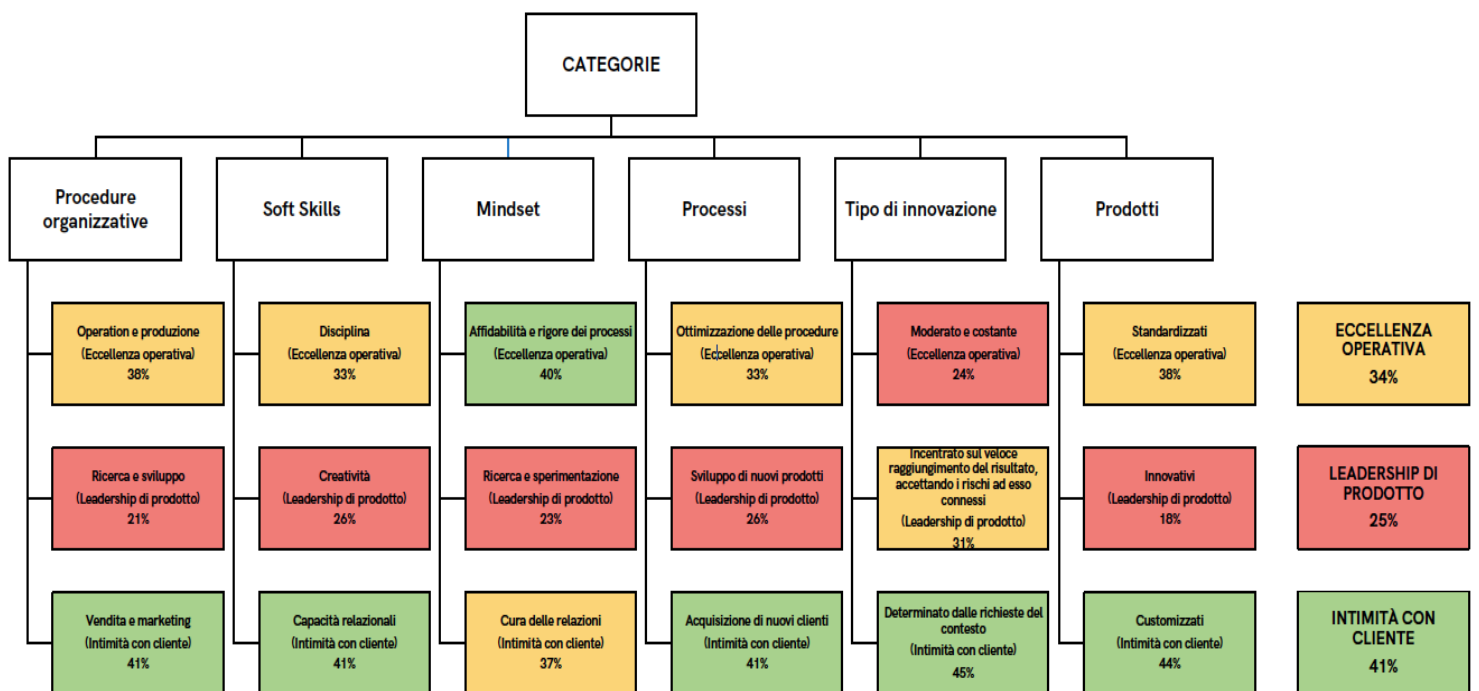
Figura 24. La Matrice di Coerenza Strategica di Everel S.p.A.



Fonte: Fonte interna, Strategy Innovation S.r.l.

Come è possibile notare l'organizzazione non segue alcuna strategia economico finanziaria. La motivazione è data dal fatto che tali strategie sono state analizzate quantitativamente grazie all'utilizzo di indicatori come: aumento di fatturato, ROS ed Asset turnover. Se tale analisi fosse stata svolta solo con domande qualitative, probabilmente non si sarebbero ottenuti i medesimi risultati. Per la strategia competitiva, invece, è possibile notare come secondo l'analisi svolta, Everel S.p.A. operi per specifici segmenti sia di prodotto che di clienti, differenziandosi grazie ad un'offerta basata sulla customizzazione, l'erogazione di servizi personalizzati, l'ampiezza di gamma e la varietà di scelta, assieme ad un approccio collaborativo con i propri clienti. Da ciò è possibile definire come la proposta di valore di Everel non si basi sulla leadership ecosistemica e quindi su una piattaforma che le permetta di interfacciarsi con rapidità e semplicità con clienti, fornitori, partner, concorrenti ed altri stakeholders. L'intimità con cliente sembra essere invece la principale disciplina del valore dell'azienda, come è possibile verificare nella figura 25.

Figura 25. La disciplina del valore di Everel S.p.A



Fonte: Fonte interna, Strategy Innovation S.r.l

È emblematico il risultato che si evince da tale analisi. Vi sono alte percentuali di focus del management sulle procedure organizzative di vendita e marketing, alte *soft skills*

relazionali, alti processi di acquisizione di nuovi clienti ed una forte customizzazione di prodotto, malgrado la controtendenza della strategia economico finanziaria della *crescita*. Dall'analisi interna dell'azienda, inoltre, si evidenzia un forte problema nel *lead time* che causa dilazioni di consegna, in forte antitesi con la *customer intimacy*. Per quanto riguarda la proposta di valore, i risultati ottenuti sono in linea con la disciplina del valore della *customer intimacy*; la customizzazione e l'ampiezza della *pipeline* permettono di coprire le molteplici richieste per i settori Automotive, Eldom, Heating e Ventilation. L'affidabilità risulta essere la proposta di valore più in linea con le richieste di grandi e piccoli produttori di elettrodomestici, mentre l'ampiezza di gamma e la customizzazione permettono a Everel di rispondere e fornire soluzioni *ad hoc* a grandi case automobilistiche.

Per il *Building Block* dei fornitori, l'azienda si rivolge a grandi fornitori europei per la fornitura di polimeri, metalli e componenti elettronici. Due sono i principali fornitori (uno turco e uno tunisino) in aggiunta ad alcuni fornitori asiatici (con lead time più lunghi) per componenti elettroniche. Tra i fornitori di servizi risaltano le aziende di stampaggio locali (nei pressi dello stabilimento di Valeggio), mentre tra gli *interpreti tecnologici di processo* vi sono fornitori di stampi e macchinari. Il management inoltre stabilisce una forte incidenza di contratti fissi con fornitori di materie prime dove, tuttavia, la forza contrattuale di Everel è bassa.

Le risposte fornite dal Management sul capitale coincidono con la *vision* aziendale focalizzata sui dipendenti: infatti la manodopera risulta essere una risorsa critica, in particolar modo in Romania. Tuttavia, risulta essere importante il fatto che le uscite ed il pensionamento dei dipendenti faccia perdere know-how all'organizzazione. Nel capitale strutturale invece si riscontra la forte presenza di 6 brand e 36 brevetti, che permettono di focalizzare l'attenzione verso l'intangibile dell'azienda. Il capitale tangibile invece è composto da tre *plant* specializzati: Everel Italia, per processo (assemblaggio); Everel Germania (chiamato anche Dreefs), per risorse (tranciati); Everel Romania, per prodotto (motori). Everel Germania è un fornitore degli altri due stabilimenti. Dalle risposte fornite si riscontra tuttavia un problema sui macchinari, in quanto lenti, datati, poco flessibili e poco automatizzati. Gli investimenti vengono concessi preferibilmente se il *payback* è inferiore ai 2 anni. Malgrado la storicità dell'azienda, i rapporti con grandi produttori di elettrodomestici e case automobilistiche, oltre alla forte reputazione storica riconosciuta ai brand di prodotto (es. Dreefs, Molveno, Signal Lux), il capitale relazionale dalle risposte del management non risulta essere così accentuato. La motivazione può essere

data dal fatto che, generalmente, per una azienda è più semplice quantificare il capitale tangibile rispetto a ciò che per definizione è più difficile da misurare.

L'azienda concentra i propri processi su quelli gestionali operativi, focalizzando l'attenzione principalmente sulla produzione e sulla distribuzione. Più precisamente, a Valeggio vi sono i processi di stampaggio, assemblaggio e validazione principale dei processi produttivi con un *Lead time* piuttosto lungo rispetto alle medie di settore (più di 6 settimane dall'ordine). I processi di sviluppo prodotto sono solo di risposta rispetto al commissionato da parte del cliente. Prevalentemente il focus è rivolto verso lo sviluppo e non verso la ricerca. Al momento non ci sono collaborazioni attive con università, centri di ricerca e startup. Non viene fatta intelligence di mercato e tecnologica. I processi di sviluppo mercato vedono processi di marketing e comunicazione finalizzati alla vendita diretta (con KAM e agenti) di prodotti custom a clienti di grandi dimensioni, vendita indiretta (con distributori) di prodotti standard a clienti di piccole dimensioni. Vi è inoltre la presenza di agenti finalizzati alla fase di acquisizione clienti (scouting e gestione territori difficili da visitare regolarmente o con grande densità di aziende piccole). Si sottolinea la poca ricerca di nuovi clienti e più frequente l'aumento dei volumi di vendita a clienti esistenti.

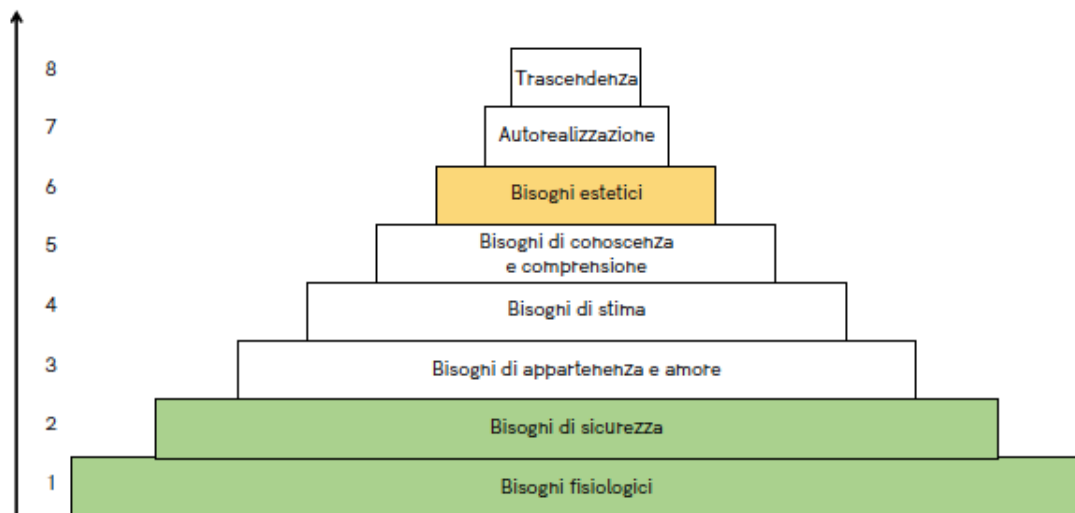
Essendo Everel un'impresa B2B, è coerente che siano stati citati maggiormente alcuni dei processi a maggior valore aggiunto, ossia la produzione e la distribuzione. Strategy Innovation S.r.l. riporta che se l'impresa volesse spostarsi maggiormente a valle verso il consumatore finale e operare in un contesto B2B2C, dovrebbe fondamentalmente potenziare l'*R&D*, il *Branding*, il *Design* ed il *Marketing*.

I prodotti, principalmente interruttori e selettori vengono frazionati in *commodity* e beni sulla base della standardizzazione. I prodotti venduti dal gruppo sono standard (interruttori e selettori – circa 15% del fatturato) e customizzati (selettori, motori e sottoinsiemi – circa 85% del fatturato). Everel è conosciuta principalmente per motori e selettori, nel mercato degli interruttori, infatti, si compete eccessivamente sul prezzo, dove la Cina è leader indiscussa. Secondo la visione di Everel i prodotti *custom* permettono di fidelizzare il cliente, tuttavia al di là dello sviluppo per specifiche commesse, i prodotti non hanno subito cambiamenti radicali dagli anni 90'. Data la ripartizione dei prodotti, il mercato di riferimento risulta essere quello segmentato, su "misura".

Per quanto riguarda invece il *Building Block* dei clienti, secondo le risposte fornite dal *Management* principalmente si ricerca un mix tra convenienza, usabilità ed estetica.

L'impresa soddisfa perlopiù bisogni fisiologici, di sicurezza ed estetici. Lavorare sull'estetica è la strategia che l'azienda attualmente applica per scalare la piramide di Maslow e lavorare su bisogni più alti come riportato in figura 26.

Figura 26. La piramide di Maslow di Everel S.p.A.



Fonte: Fonte interna, Strategy Innovation S.r.l

Giungendo al blocco del modello di business, il management sostiene che l'impresa supporti lo sviluppo dell'ecosistema (locale), creando partnership e relazioni sociali. La riconfigurazione dell'operatività per il miglioramento dell'impatto sociale viene in parte giustificato dall'uso intelligente delle risorse e dei benefici per la comunità locale. Infine, per la riprogettazione dei prodotti e dei mercati a soddisfazione di bisogni locali, l'analisi svolta da Startegy Innovation è possibile evincere come la sostenibilità sociale e la sostenibilità ambientale siano poco perseguite dall'impresa al momento e non conducano allo sviluppo di nuovi prodotti e mercati.

In ultima analisi è stato analizzato il *Profit Model*, incentrato principalmente sui costi legati al volume di prodotto e su una politica di *Pricing Loyalty*.

5.2 La Matrice Di Coerenza Eco-Fin Di Everel Group S.P.A

Terminata questa breve introduzione al lavoro svolto da Strategy Innovations S.r.l. su Everel Group S.p.A., si passa all'analisi della matrice di stampo economico finanziaria. La prima parte sarà focalizzata sull'analisi dei blocchi analizzati con i KPI, mentre la seconda parte sarà focalizzata sull'analisi Leximancer.

5.2.1 L'analisi Per Kpi

Il punto di partenza è dato dall'impostazione della strategia di ricerca nel portale AIDA. Innanzitutto, per analizzare gli indicatori economico finanziari dell'organizzazione rispetto ai competitors, è necessario definire quest'ultimi. Per trovare dunque aziende comparabili è necessario selezionare la classificazione merceologica da utilizzare. È stato impostata la classificazione ATECO 2007, il cui codice merceologico dell'azienda in questione, per il caso di Everel Group S.p.A è 27.00: *fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche*. Da questa prima ricerca sono stati ottenuti 10.048 risultati. Successivamente si pone un *range* di ricavi di vendite, in questo caso è stato stabilito un intervallo tra i 30 milioni e i 100 milioni per l'anno assoluto 2019. Con il filtro sul fatturato si restringe la ricerca a 149 aziende (148 + Everel). Dai risultati ottenuti, tuttavia, non sono presenti tutti i competitors diretti riportati dal management dall'indagine:

- Marquardt Group è tedesca e non compare nel portale AIDA
- Elettrotecnica Rold S.r.l. compare nel campione delle 149 aziende.
- E.G.O. Group è tedesca e non compare nel portale AIDA.
- Gottak S.L. è spagnola e non compare nel portale AIDA.
- An-El è turca e non compare nel portale AIDA
- Defond è cinese e non compare nel portale AIDA.

Di conseguenza la comparazione è avvenuta con i 148 competitors individuati da AIDA, comprensiva di Elettrotecnica Rold S.r.l., una tra le realtà più simili ad Everel Group S.p.A per prodotto e fatturato. I risultati della strategia di ricerca sono proposti in tabella 21.

Tabella 21. La strategia di ricerca

STRATEGIA DI RICERCA		Aggiungi uno step di ricerca	Salva	Annula tutte le ricerche in corso
<input checked="" type="checkbox"/>	1. ATECO: 27 - Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	10.048		
<input checked="" type="checkbox"/>	2. Ricavi delle vendite (migl EUR): 2019, min=30.000, max=100.000	7.912		
<input checked="" type="checkbox"/>	3. Ragione sociale, codice fiscale o CCIAA: ELETTROTECNICA ROLD S.R.L. - SOCIETA' UNIPERSONALE	1		
Ricerche Booleane (1 E 2) O 3			Aggiorna	Totale : 149

Fonte: Elaborazione propria da portale AIDA.

Si premette che in prima ipotesi era stato pensato di filtrare secondo il “gruppo dei pari” di Everel, definito dal nome 270 VL, imprese molto grandi, filtrato dal codice ATECO 27.00: i risultati ottenuti però sarebbero stati solo 41. È stato preferito al fine dell’analisi in decili utilizzare un campione più ampio di imprese, 149 per l’appunto.

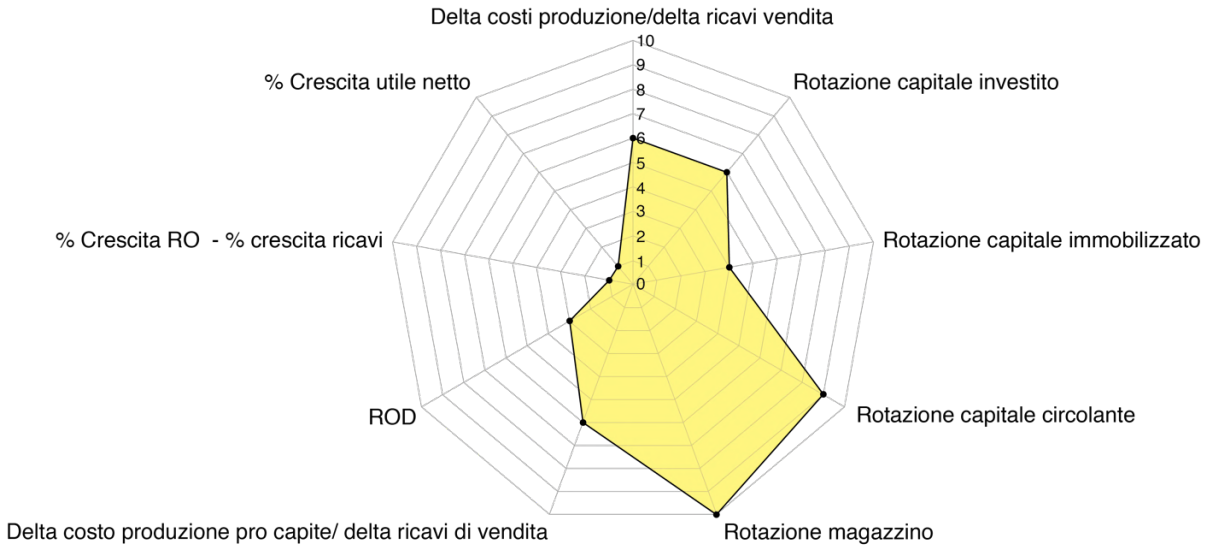
Dalla raccolta dei bilanci di questo campione di aziende comparabili si procede con il confronto personalizzato selezionando: le variabili, i KPI definiti per ogni *Building Block*, l’anno assoluto 2019 ed infine impostando l’analisi secondo tabella di decili. In tal modo per ogni KPI definito dalla Content Analysis è possibile definire il decile dell’organizzazione scelta rispetto al campione di imprese di riferimento. Maggiore sarà il decile, migliore sarà il valore del KPI di Everel rispetto le imprese competitors. La colorazione sarà data dal rapporto di decile di area tra l’area sottesa dal decile di riferimento e l’area il cui raggio corrisponde al terzo ed al sesto decile. Se l’area risultante sarà inferiore a quella il cui raggio corrisponde al terzo decile, la colorazione sarà *rossa*; se sarà maggiore, ma comunque inferiore all’area il cui raggio corrisponde al sesto decile, sarà *gialla*; negli altri casi sarà *verde*.

D0 - Le Strategie Eco-Fin

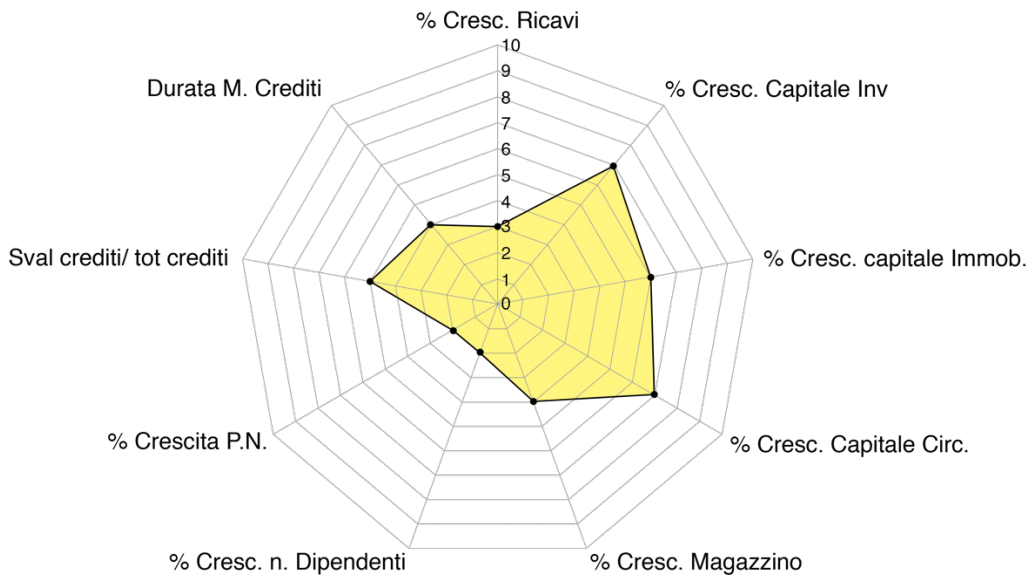
Dall’analisi condotta su AIDA, sulla base degli indicatori esterni selezionati nel precedente capitolo, entrambe le strategie economico finanziarie risultano avere una colorazione gialla. I risultati sono riportati in figura 27.

Figura 27. Risultato KPI del blocco D0- Strategia

STRATEGIA DELLA PRODUTTIVITÀ



STRATEGIA DELLA CRESCITA



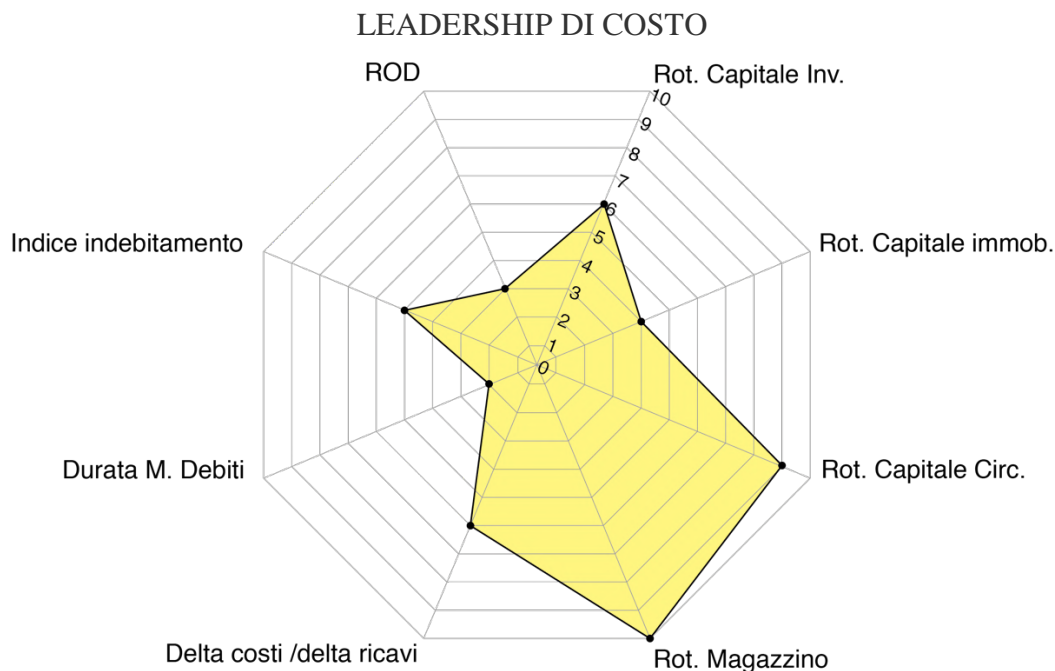
Fonte: Elaborazione propria.

Come è possibile notare nella strategia della produttività, Everel si colloca nei decili più alti sui turnover, specialmente nella rotazione del capitale circolante e nel magazzino; tuttavia, il ROD e la differenza di crescita tra il reddito operativo e la crescita dei ricavi (inteso come miglioramento dei margini) sono in forte controtendenza, collocando l'organizzazione nel decile più basso. Analogamente, nella strategia della crescita, si evidenzia una discreta crescita del capitale investito, immobilizzato e circolante in antitesi con la crescita del patrimonio netto e del numero di dipendenti. Anche la qualità commerciale risente di forti rallentamenti data la svalutazione dei crediti e la durata media degli stessi.

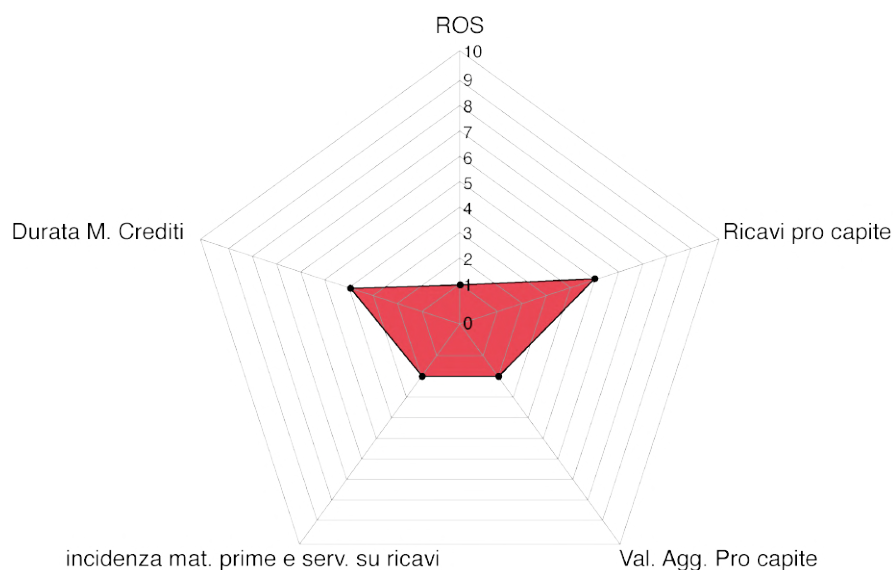
D1- Le Strategie Competitive

Parallelamente alla strategia della produttività, anche la strategia competitiva della leadership di costo ha una colorazione gialla, la differenziazione invece risulta essere di colore rosso. I risultati sono riportati in figura 28.

Figura 28: Analisi KPI D1- Le strategie competitive



LA DIFFERENZIAZIONE



Fonte: Elaborazione propria.

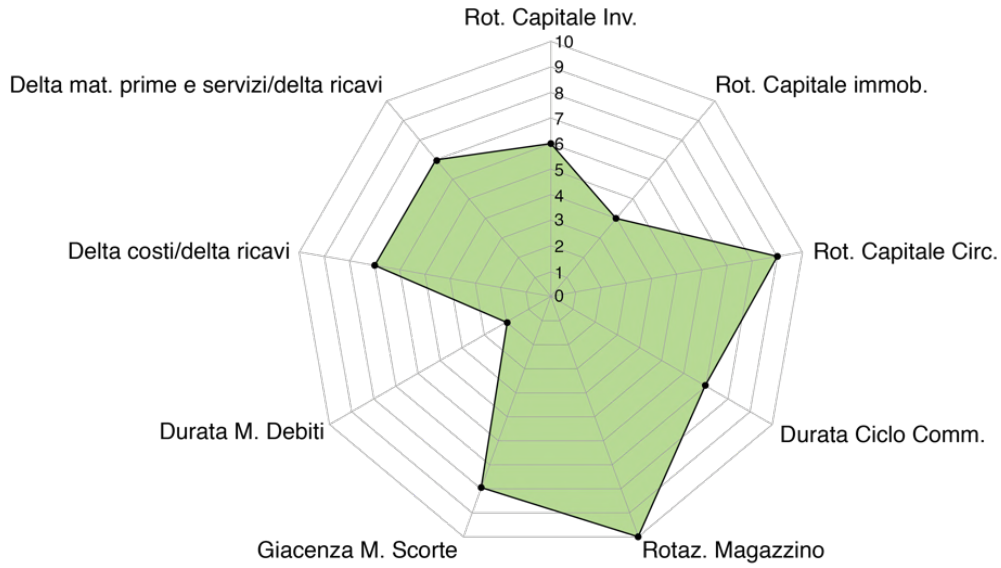
Il risultato della leadership di costo è fortemente intuitivo, in quanto quest'ultima racchiude la maggior parte dei KPI della strategia della produttività (che risulta essere gialla). In controtendenza, la strategia di differenziazione ha i risultati peggiori di tutta la analisi. Il valore aggiunto pro capite ed il ROS, unito all'alta incidenza delle materie prime e dei servizi sui ricavi, risultano essere in forte antitesi con la marginalità propria della differenziazione. Anche la durata media dei crediti, intesa come misura di *markup*, si colloca sotto la media del campione di aziende analizzate.

D2- Le Discipline Del Valore

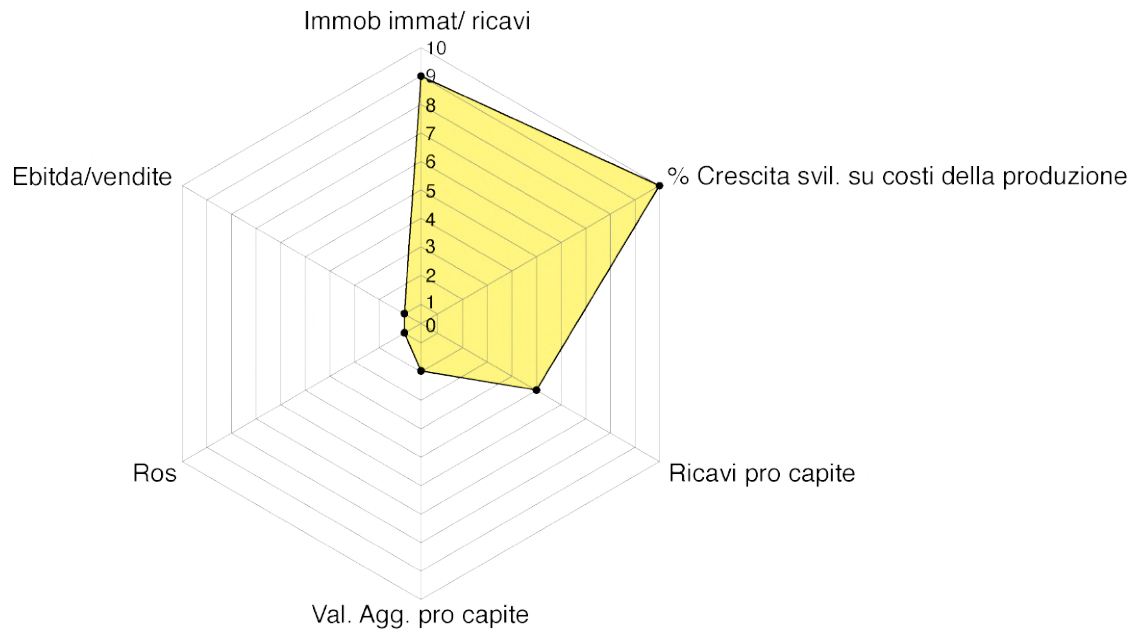
L'analisi del macroblocco *Strategy* termina con le discipline del valore. L'unico risultato positivo risulta essere l'eccellenza operativa, mentre la leadership di prodotto e l'intimità con il cliente risultano essere gialle. I risultati sono riportati in figura 29.

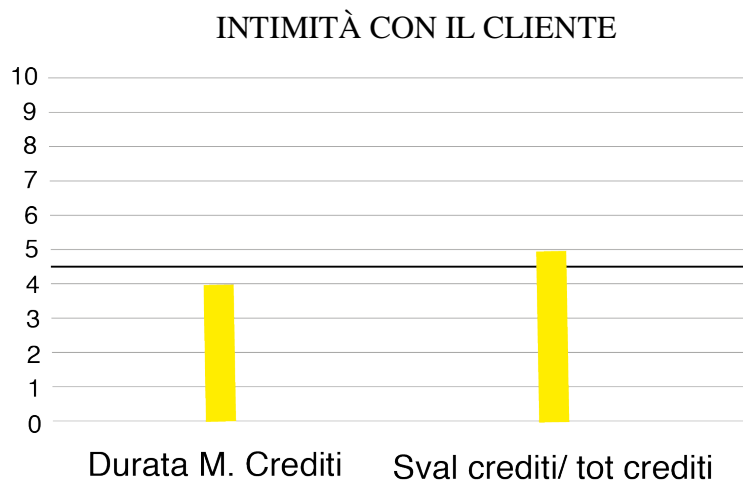
Figura 29. Analisi Kpi D2 - Le discipline del valore

ECCELLENZA OPERATIVA



LEADERSHIP DI PRODOTTO





Fonte: Elaborazione propria.

Il forte focus sulle rotazioni e sulla diminuzione di costi della produzione in generale e delle materie prime/servizi sui ricavi, permettono di definire il perseguimento di economie di scala, che consentono ad Everel di collocarsi tra i decili più alti. Si precisa che il principale *sprint* viene fornito dal magazzino. Unica misura contraria è la durata media dei debiti che definisce come Everel, rispetto ai competitors, abbia minor potere contrattuale.

Per la leadership di prodotto, malgrado l'alto rapporto tra immobilizzazioni immateriali e ricavi, oltre alla forte crescita dei costi di sviluppo e pubblicità che si collocano nei decili più alti, l'ebitda/sales assieme al valore aggiunto pro capite ed al ROS (tutti indicatori che dovrebbero implicare l'efficienza degli intangibles sopra descritti), si collocano nei decili più bassi. Da tale analisi emergono diverse osservazioni, una tra tutte è il forte problema di Everel che, malgrado abbia alte immobilizzazioni immateriali, basate su 36 brevetti internazionali ed un forte incremento di costi di ricerca, non è in grado di avere migliore marginalità rispetto a competitors che di fatto non hanno intangibles. Un'ipotesi potrebbe essere che i costi di sviluppo capitalizzati non riescono a produrre reddito oltre al progetto per cui sono stati necessari.

L'intimità dei clienti, data dalla media tra i decili di riferimento della durata media dei crediti e dalla svalutazione degli stessi, risulta essere gialla. Considerando che tali due indicatori non possano appieno descrivere la *customer intimacy*, sono state considerate anche le misure interne di secondo ordine: la durata media di rapporto con i clienti e di conseguenza la customer loyalty risulta essere accentuata. In forte controtendenza la *lead time*, in quanto è stato riportato che i ritardi sulle consegne sono un forte problema di Everel. Ciò implica che la soddisfazione del cliente potrebbe non sempre essere massima.

Si è considerato dunque che i ritardi di consegna possono essere mitigati dalla lunghezza di rapporto con i clienti, confermando così la colorazione gialla.

D4- I Fornitori

Per l'analisi di questo Building Block sono state analizzate le incidenze di fornitura sulla base della longevità dei rapporti per i fornitori di mercato e per le imprese integrate, la cui differenza sostanziale è la durata del rapporto sulla base dell'oggetto della fornitura per gli interpreti ed attori. I risultati sono proposti in tabella 22.

Tabella 22. Analisi KPI D4 - I fornitori

BLOCKS	KPI	0-10%	11% -30%	31% - OLTRE
D4 FORNITORI				
MERCATO	Costi per for. con rapporti di breve periodo/costi tot fornitura (Milioni)	5.27/41.18= 12,8%		
IMPRESE INTEGRATE	Costi per for. con rapporti di medio-lungo periodo/costi tot fornitura (Milioni)	35.6/41.18= 86.4%		
INT. TEC. PROCESSO	Costi per for. interpreti tecnologici di processo/costi tot fornitura (Milioni)	<1%		
INT. TEC. PRODOTTO	Costi per for. interpreti tecnologici prod./costi tot fornitura (Milioni)	<1%		
INT. SOCIO CULTURALI	Costi per for. interpreti soc-cult./costi tot fornitura (Milioni)	<1%		
INT. TEC. CONNESSIONE	Costi per for. int. tecn. conn./costi tot fornitura (Milioni)	<1%		
ATTORI ECOSISTEMICI	Costi per for. interpreti tecnologici/costi tot fornitura (Milioni)	<1%		

Fonte: Everel Group S.p.A, Elaborazione propria.

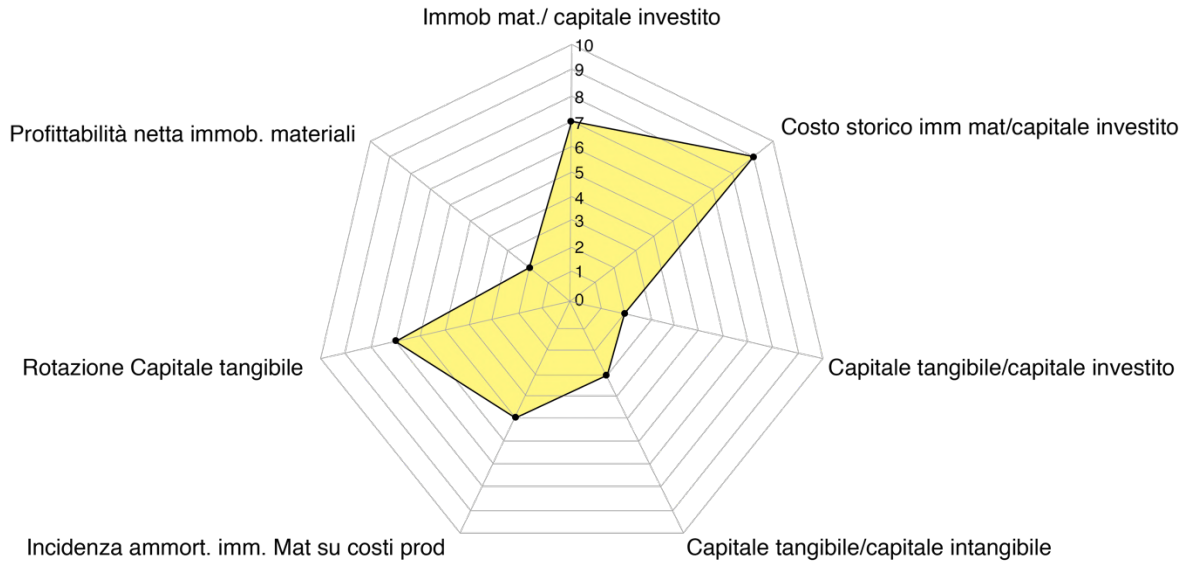
Come è possibile notare la maggior parte dei fornitori di Everel sono imprese con cui collabora da lungo periodo. È comunque presente una incidenza superiore al 12% di costi inerenti a forniture di organizzazioni con cui collabora occasionalmente, i cui rapporti sono di breve periodo. Non sono stati riscontrati grandi incidenze di costo di interpreti ed attori.

D5 - Le Risorse

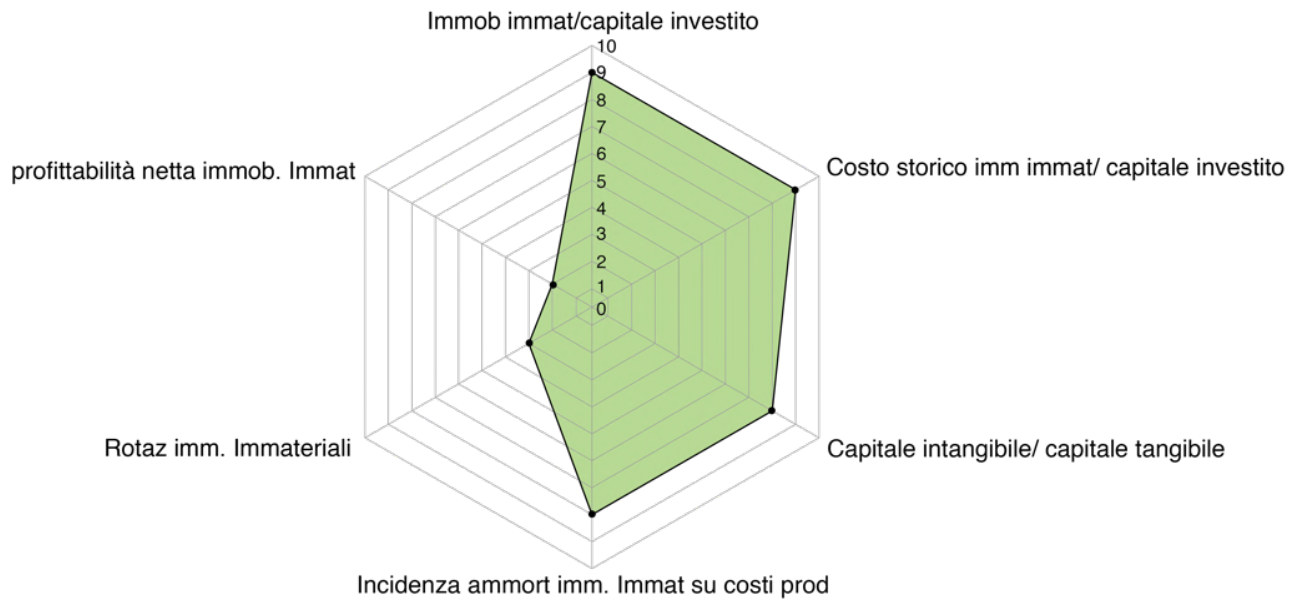
Dai risultati dell'analisi svolta è possibile notare come il capitale principale di Everel sia il capitale strutturale, a seguire il capitale tangibile ed infine il capitale umano. L'analisi è proposta in figura 30.

Figura 30. Analisi Kpi D5 - Le risorse

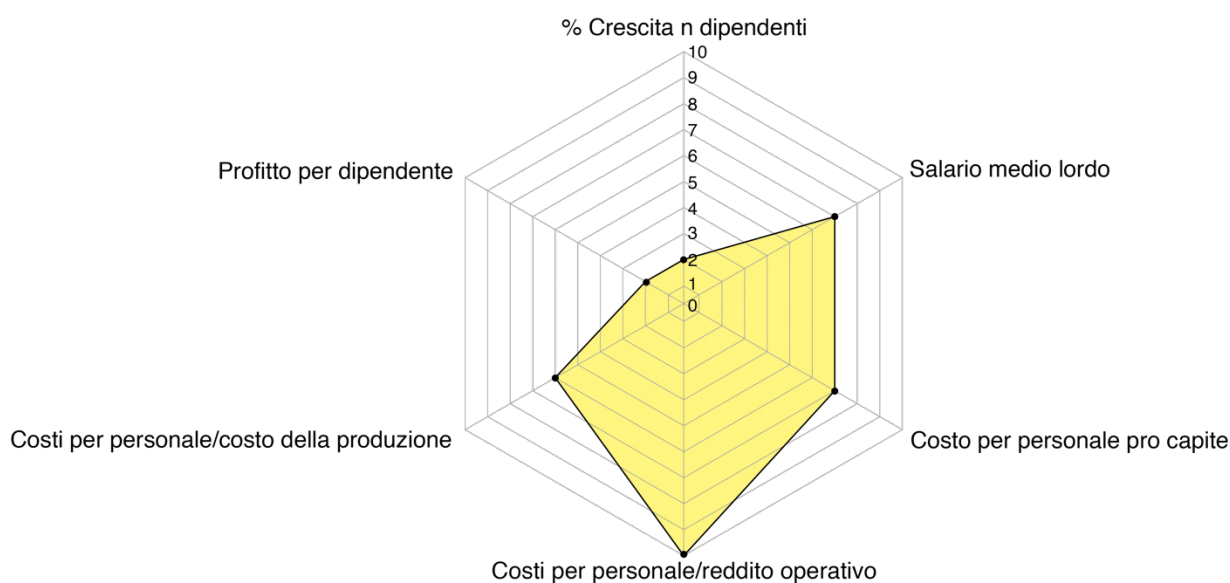
CAPITALE TANGIBILE



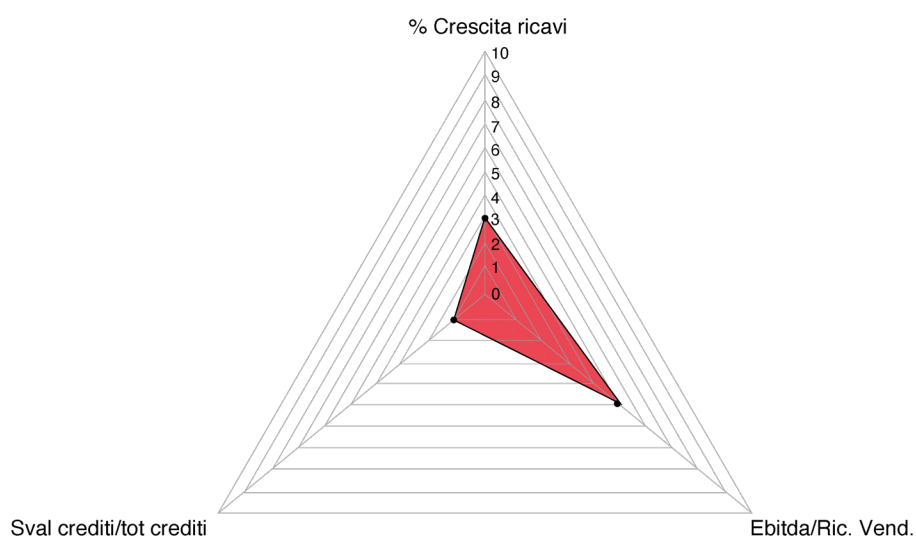
CAPITALE STRUTTURALE



CAPITALE UMANO



CAPITALE RELAZIONALE



Fonte: Elaborazione propria.

Secondo gli indicatori stabiliti Everel risulta avere tutt'ora alti valori di immobilizzazioni materiali, malgrado i macchinari e gli impianti siano già stati in gran parte ammortizzati. È possibile averne conferma dall'alto costo storico delle immobilizzazioni materiali sul capitale investito. Il capitale tangibile composto sia da immobilizzazioni materiali che da asset finanziari ed il rapporto tra tangibles/intangibles risultano invece essere sotto la

media dei competitors. Ad influire negativamente è la profittabilità netta delle immobilizzazioni materiali.

Il capitale strutturale invece risulta avere discreti risultati, ottenuti grazie alla forte presenza di immobilizzazioni immateriali rispetto al capitale investito e rispetto al capitale tangibile, da cui si consegue l'alta incidenza del relativo ammortamento. Ad influire negativamente è il basso turnover immateriale e la profittabilità netta. Si precisa che in tale analisi l'avviamento incide solo per il 23% rispetto al totale immobilizzato immateriale. L'incidenza maggiore è data dai costi per ricerca e pubblicità e dai brevetti internazionali.

Per il capitale umano è possibile confermare il forte focus sulle risorse umane, grazie al salario medio lordo ed al costo per il personale pro capite, che si collocano sopra la media. Il costo per personale rapportato al reddito operativo risulta essere particolarmente alto in virtù del risultato operativo negativo. A trasformare la colorazione verde in gialla risulta essere la crescita dei dipendenti (in decrescita del 3.6%) e la profittabilità netta pro capite. Il capitale relazionale dagli indicatori finanziari risulta avere una colorazione rossa: il rapporto tra l'EBITDA e le vendite risulta essere nel decile più basso, la svalutazione dei crediti si colloca nella media ed il tasso di crescita dei ricavi si colloca nel terzo decile, data la decrescita del 6.8%. Considerando che tali indicatori non possono descrivere completamente il capitale relazionale, potrebbe essere utile l'integrazione delle misure di secondo ordine, quali l'indice di concentrazione fatturato, l'anzianità del rapporto con i clienti ed infine la percentuale di fatturato di nuovi clienti.

Per il capitale ambientale non vi è la presenza di report ESG. La presenza di un bilancio sociale potrebbe aiutare l'analisi: non essendoci, si ritiene che il capitale ambientale non sia parte integrante dei capitali di Everel Group S.p.A.

D6 I Processi

Come anticipato nel precedente capitolo, il Building Block dei processi nasce come interno. Affidarsi limitatamente ad indicatori economico finanziari potrebbe essere fuorviante, è dunque necessario integrare misure interne di secondo ordine e studiare il bilancio di sostenibilità (che tuttavia non è presente) per quanto riguarda i processi di sviluppo sociale. Dal risultato dell'analisi quantitativa, l'organizzazione focalizza primariamente l'attenzione sui processi gestionali operativi e sviluppo prodotto. Solo marginalmente vi sono processi di sviluppo sociale interni con focus sulle risorse umane. I risultati sono riportati in figura 31.

Figura 31. Analisi KPI D6 - I processi



Fonte: Elaborazione propria.

Come è possibile notare le alte rotazioni del capitale investito, immobilizzato, circolante e magazzino collocano l'azienda tra i decili più alti rispetto ai competitors. È possibile definire come le influenze della eccellenza operativa rispecchino di pari passo la colorazione di tale processo. Parallelamente la capitalizzazione dei costi di ricerca, la presenza di diritti, brevetti e concessioni rispetto al capitale investito, unita all'alta crescita dei costi di sviluppo rispetto ai costi di produzione, collocano Everel quasi nel decimo decile.

Contrariamente i processi di sviluppo mercato, sintetizzati dal tasso di crescita dei ricavi (negativo del 6.8%) risultano avere una colorazione rossa. È da intendere che i costi di ricerca e pubblicità potrebbero essere inseriti anche in questa parte di processo, in quanto da bilancio non è possibile definire quanto sia inerente ad investimenti in ricerca e quanto in pubblicità. Dall'analisi condotta internamente da Strategy Innovation S.r.l. è risultato che l'azienda ha una forte prevalenza di ricerca più che di pubblicità. Gli altri indicatori interni di secondo ordine, come la *customer rate retention*, incidenza di marketing, incidenza spese commerciali e l'*acquisition rate*, portano comunque ad un risultato negativo di crescita dei ricavi di vendita. Si unisce tale analisi alla volontà di Everel Group S.p.A di limitare in futuro la presenza di agenti di vendita. Tutto ciò porta alla colorazione rossa.

Come è possibile notare, i processi di sviluppo sociale interni hanno una colorazione gialla, data dalla qualità del salario medio e dal focus sui costi del personale rispetto al costo della produzione. In controtendenza, l'*employability* si colloca nel secondo decile a causa della decrescita del numero di dipendenti. La composizione del consiglio di amministrazione riporta una partizione di genere pari a 4 uomini su 5. Da ciò è possibile dedurre che la *Board of directors gender diversity* non sia molto rispettata. Per l'accuratezza dell'analisi è stata valutata anche la composizione del management che vede la presenza di 4 donne su 9. Inoltre, malgrado il forte interesse per la comunità, non è presente un bilancio sociale e di conseguenza non è possibile definire ulteriori indicatori di qualità ESG.

D7-La Distribuzione, Mezzo

L'analisi quantitativa di questo *Building Block* vede la percentuale di ricavi di vendita in relazione alla tipologia di canale distributivo. È intuibile come tale analisi sia prettamente interna e che di conseguenza non possa essere analizzata con i *comparables*. I canali distributivi a cui Everel Group si affida sono sia estensivi che selettivi e diretti. La

distribuzione intensiva ricopre un ruolo marginale, in quanto meno del 10% dei ricavi del gruppo sono derivanti da distributori estensivi. La distribuzione selettiva/esclusiva invece è stata intesa come la vendita da parte di agenti in quanto la politica aziendale prevede una progressiva selezione ed un successivo ridimensionamento degli agenti stessi. La vendita diretta invece è data dal diretto contatto con il cliente. È possibile affermare che la maggior parte dei ricavi di vendita di Everel Group S.p.A provengono da politiche di vendita selettiva e diretta. I calcoli svolti per la definizione del colore di tale Building block sono riportati in tabella 23.

Tabella 23. Analisi KPI D7-La distribuzione, il mezzo

BLOCKS	KPI	0-10%	11%-30%	31%-oltre
D7 LA DISTRIBUZIONE				
ESTENSIVA	% Mil. ricavi politiche di distribuzione indistinta	4,24/44,17=9.6%		
SELETTIVA/ESCLUSIVA	% Mil. ricavi politiche di distribuzione selettive	19,76/44,17= 44,7%		
DIRETTA (OUTPUT)	% Mil. ricavi da vendita diretta ed online	20,17/44,17=45,7%		

Fonte: Everel Group S.p.A, Elaborazione propria.

D8 - I Prodotti

Dal risultato dell'analisi interna che prevede la ripartizione dei prodotti di Everel (interruttori, selettori, encodens, motori, gruppi ventilati, segnalatori luminosi, soluzioni meccatroniche, sub-assemblies ed infine interruttori per automotive) in commodity o beni, è stato possibile giungere alla percentuale di ricavo, derivante dalle diverse tipologie di prodotto. I risultati sono riportati in tabella 24

Tabella 24. Analisi KPI D8- I prodotti

BLOCKS	KPI	0-10%	11%-30%	31%-oltre
D8 I PRODOTTO				
COMMODITY	Percentuale di ricavo da vendita di commodity	15%		
BENI	Percentuale di ricavo da vendita di beni	85%		
SERVIZI	Percentuale di ricavo da vendita di servizi	0%		
ESPERIENZE	Percentuale di ricavo da vendita di esperienze	0%		
TRASFORMAZIONI	Percentuale di ricavo da vendita di trasformazioni	0%		

Fonte: Everel Group S.p.A, Elaborazione propria.

D11 - La Società

Non essendo presente un bilancio di sostenibilità non è stato possibile quantificare precisamente questo blocco. Sono tuttavia presenti spese in ambito sociale, come sponsorizzazioni ed iniziative locali, tra cui il progetto *67 Colonne per l'Arena di Verona, Cooperativa Monteverde, Alternanza Scuola Lavoro, Officina dei Talenti, Carcere di Verona e Carcere di Arad-Romania*. La stretta collaborazione con *Amani Onlus, ABC dello Sport, Comunità Exodus e Fondazione Casa Dacia* permettono di definire che Everel abbia comunque forte interesse verso lo sviluppo comunitario. Sul fronte ambientale, i principali impegni in tema ambientale sono stati avviati da inizio 2021. Per l'anno 2019, data l'inesistenza di un bilancio di sostenibilità, non è possibile definire oltre a quanto riferito dal management in tema di efficienza energetica e sprechi. Si sottolinea il fatto che Everel S.p.A. non disponga di impianti di produzione e immagazzinamento energetico (pannelli fotovoltaici e batterie di accumulo).

Si giunge alla conclusione che, per quanto sia possibile analizzare con dati puntuali, non sono presenti progetti per la riconfigurazione dell'operatività per migliorare l'impatto sociale e processi di riprogettazione di prodotti e mercati al fine di soddisfare bisogni sociali.

D12- I Costi

I risultati del blocco dei costi sono intuitivi. Everel ha la maggior parte dei costi legati ai volumi, come le materie prime ed i servizi. Vi sono comunque basse percentuali di costi legati alla capacità produttiva e costi di marketing e comunicazione, che tuttavia non incidono come i costi dei volumi in conto economico. A dimostrazione dei bassi costi legati alla capacità produttiva, è possibile notare come le immobilizzazioni materiali siano cresciute del 4.3% e che il rapporto con il relativo fondo ammortamento sia di 1:6. È possibile giungere alla conclusione che i costi legati alla capacità produttiva vedano dunque una parte di investimento in nuovi asset ed un'altra parte legata ai costi di manutenzione dei macchinari datati (in quanto fortemente ammortizzati). Inoltre, non sono presenti costi significativi per il godimento di beni di terzi. I costi di R&S risultano essere dello 0.5% rispetto ai costi totali sostenuti: si fa riferimento al fatto che l'azienda predilige lo sviluppo più che ricerca. In ultima battuta, i costi di marketing e comunicazione, come i costi per la gestione delle relazioni non incidono insieme oltre al 6.3% sulla totalità dei costi sopportati da Everel Group S.p.A.

I risultati sono riassunti in tabella 25.

Tabella 25. Analisi KPI D12- I Costi

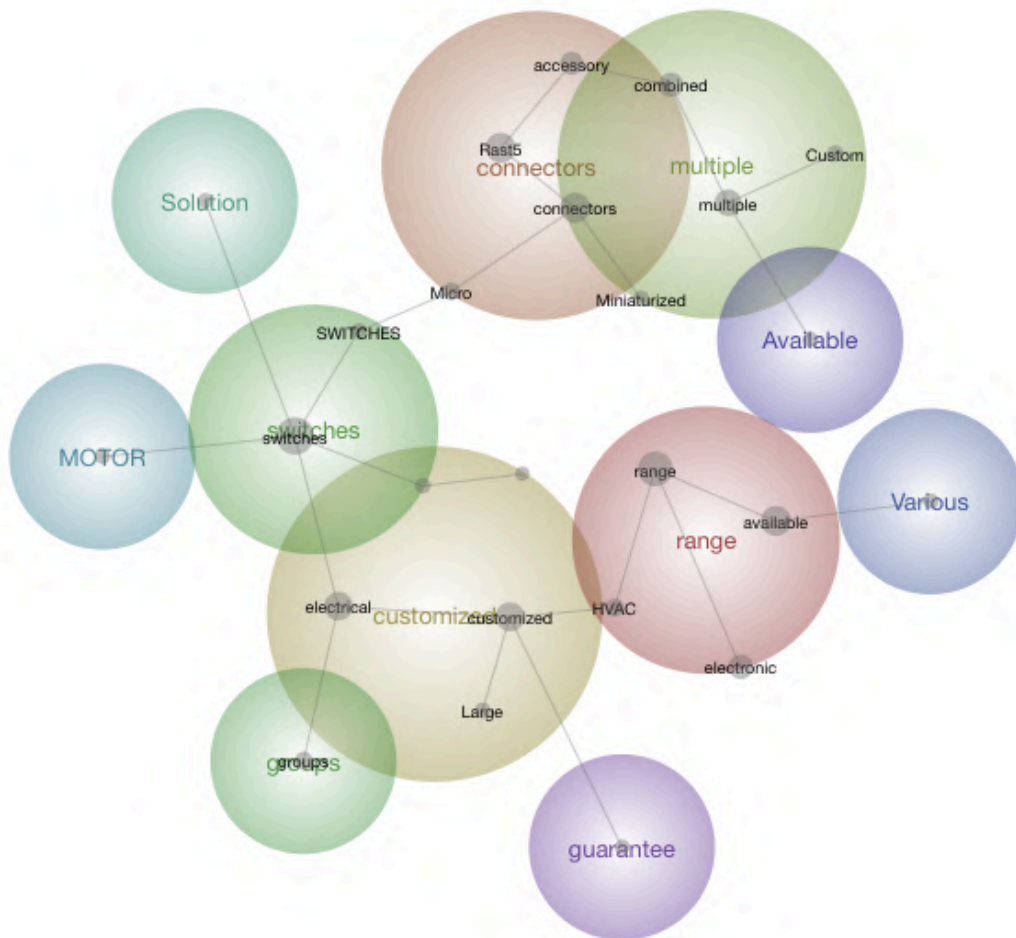
BLOCKS	KPI	0-10%	11% -30%	31% - OLTRE
D12 COSTI				
COSTI LEGATI AI VOLUMI	Costi legati ai volumi/costi totale (Milioni)	38.44/43.37=88.6%		
COSTI LEGATI ALLA CAPACITA' PRODUTTIVA	Costi legati alla capacità produttiva ed investimenti/ costi totali (Milioni)	2.35/43.37=5%		
COSTI DI R&S	Costi R&S/costi totali (Milioni)	<1		
COSTI DI FORMAZIONE E SVILUPPO	Costi di formazione e sviluppo/costi totali (Milioni)	<1		
COSTI DI MARKETING E COMUNICAZIONE	Costi di marketing e comunicazione/ costi totali (Milioni)	2.31/43.37= 5.3%		
COSTI PER LA GESTIONE DELLE RELAZIONI	Costi per la gestione delle relazioni/costi totali (Milioni)	<1		

Fonte: AIDA, Elaborazione propria.

5.2.2 L'analisi Leximancer

Per analizzare i blocchi della matrice che nascono con sfaccettature più qualitative è stato deciso di utilizzare l'analisi Leximancer del sito web dell'organizzazione. Inizialmente il sito web è stato convertito in un file di testo ed è stato successivamente caricato sul portale Leximancer. Dopo una prima scrematura delle parole poco inerenti all'analisi è stata sviluppata la mappatura delle principali parole ed aree semantiche del sito web. Si riporta in figura 32 il risultato ottenuto.

Figura 32. La mappatura del sito di Everel S.p.A.



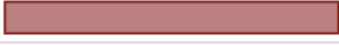






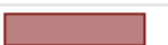







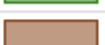






Fonte: Leximancer, Elaborazione propria.

Come è possibile notare dai risultati ottenuti vi è un forte focus sui prodotti, descritti dalle aree di “switches” e “connectors”, i cui punti focali sono la “customizzazione”, il “range”, la “varietà” e la “garanzia”. Come è possibile notare nella tabella 26, dove sono riportati i conteggi delle parole che sono apparse più frequentemente e la loro rilevanza secondo il software Leximancer, sono presenti inoltre molte parole inerenti alle caratteristiche del prodotto come “electronic”, “combined”, “push-botton” e “plastic”.

Tabella 26. L'occorrenza delle parole del sito web di Everel Group S.p.A.

Word-like (22)

	Count	Relevance	
switches	41	100%	
available	34	83%	
range	29	71%	
customized	21	51%	
multiple	18	44%	
solutions	17	41%	
requirements	15	37%	
combined	14	34%	
control	14	34%	
push-button	14	34%	
connectors	12	29%	
application	12	29%	
plastic	12	29%	
electronic	11	27%	
integrated	11	27%	
parts	10	24%	
customers	10	24%	
enable	9	22%	
accessory	8	20%	
different	8	20%	
protection	8	20%	
guarantee	6	15%	

Fonte: Leximancer, Elaborazione propria.

I risvolti di tale analisi sono molteplici. Secondo il modello proposto è possibile, infatti definire i Building Blocks della *Proposta di Valore*, di una parte della *distribuzione*, del *mercato*, ed infine dei *clienti*. Si inizia innanzitutto a confrontare i risultati ottenuti dalla tabella 26 con il dizionario preordinato del *Building Block* scelto. Si stabilisce che la colorazione del blocco di riferimento deve essere svolta sulla base della rilevanza delle parole analizzate rispetto alla presenza di tali parole nel dizionario preordinato. È stata sviluppata dunque una legenda che vede la colorazione *rossa* se la percentuale di

occorrenza delle parole è all'interno dell'intervallo 0-33%, *giallo* dal 34% al 66%, mentre *verde* dal 67% in poi.

D3-La Proposta Di Valore

L'analisi inizia dalla *Proposta di Valore*: in base al conteggio e di conseguenza alla rilevanza delle parole nel sito web di Everel Group S.p.A. è possibile definire l'importanza delle singole *Value Propositions*. I risultati ottenuti sono riportati nella tabella Z.

Tabella 27. Analisi di rilevanza delle parole del blocco D3

DIZIONARIO LEXIMANCER DA CODING BUILDING BLOCKS		Legenda:			
		0-33%	34%-66%	67%-oltre	
D3 LE PROPOSTE DI VALORE					
PREZZO	prezzo	sconto/scontato	low-cost	ribasso	conveniente
	economico	standard	budget	offerta	modico
AFFIDABILITA' (>67%)	affidabile	sicuro	requisiti (37%)	serio/serietà	duraturo
	garanzia (15%)	fiducia	attendibile (22%)	credibile	veritiero
ACCESSIBILITA' E DISPONIBILITA' (>67%)	accessibile	disponibile (83%)	in stock	economico	user-friendly
	illimitato	facile	veloce	online	ovunque
QUALITA' DEI MATERIALI (34%-66%)	materiali	qualità	garanzia (15%)	migliore	duraturo
	robusto (20%)	anti rottura	forte	premium	leggero
PRESTAZIONI	prestazioni	performance	migliore	eccellente	compatibile
	performante	imparagonabile	alto livello	leader	rivoluzionario
NOVITA'	novità	nuovo	originale	innovazione	trasformazione
	rinnovamento	moderno	presale	rivoluzionario	invenzione
QUALITA' IMMATERIALI	immateriale	marca	fashion	stile	moda
	garanzia	design	carattere	bello	personalità
COINVOLGIMENTO E CONDIVISIONE	coinvolgente	compagnia	condivisione	sensazione	amicizia
	emozione	immersione	passione	interattivo	esperienza
AMPIEZZA DI GAMMA (>67%)	ampia	gamma	sceita	varietà	assortimento
	customizzazione (51%)	linea	range (71%)	preferenza	segmento
LIFEWORk	lifework	dipendenti	stile	benessere	working life balance
	felicità	ambiente	vita lavorativa	soddisfazione	tempo libero

Fonte: Elaborazione propria.

Come è possibile notare, i risultati ottenuti sono molto simili a quelli ottenuti dalla Matrice di Coerenza Strategica di stampo qualitativo. È possibile riscontrare le differenze sul *prezzo* e su *accessibilità e disponibilità*. Dal sito web non è stato possibile individuare parole chiave inerenti all'area di prezzo in quanto l'organizzazione, operando B2B con grandi produttori di elettrodomestici in ottica di lunghi rapporti, potrebbe non avere interesse ad accentuare online la propria proposta basata sul prezzo. In forte controtendenza risulta essere l'*accessibilità* e la *disponibilità*. Dall'analisi *Leximancer* una tra le parole con maggiore rilevanza risulta essere "*available*", in quanto essendo stati riportati tutti i prodotti nell'analisi testuale, sulla descrizione di ciascuno è riportato come

sia “disponibile in diversi modelli e colorazioni”. Ciò motiva non solo la colorazione verde per la *disponibilità*, bensì anche per *l’ampiezza di gamma* che comunque risulta essere in linea con la matrice originaria. Per quanto invece riguarda la *qualità dei materiali*, dalle risposte al management la colorazione risultante è gialla. In tale analisi la medesima colorazione è data dalla presenza di un solo punto percentuale di differenza (somma tra *protection* 20% e *garantee* 15%) rispetto alla colorazione di rosso. In ultima analisi, essendo presenti minime differenze si sostiene che ci sia una buona coerenza con il modello.

D7-La Distribuzione, Il Modo

L’analisi Leximancer del “*modo*” di Distribuzione porta a risultati analoghi rispetto alla Matrice di Coerenza Strategica, data dalle risposte del *management*: non vi sono politiche di distribuzione immersiva o partecipativa. In tabella 28 sono riportati i risultati.

Tabella 28. Analisi di rilevanza delle parole del blocco D7

DIZIONARIO LEXIMANCER DA CODING BUILDING BLOCKS		Legenda:			
		0-33%	34%-66%	67%-oltre	
D7 DISTRIBUZIONE					
IMMERSIVA	immersione	mondo	percorso	emozione	esperienza/viaggio
	atmosfera	full immersion	convolgimento	vastità	avventura
PARTECIPATIVA	partecipazione	locker	ritiro in sede	ritiro	centro spedizione
	self service	hub	punto di ritiro	fermopoint	deposito

Fonte: Elaborazione Propria.

D9 - I Clienti

L’analisi quantitativa del *Building Block* dei Clienti riporta a grandi linee risultati simili rispetto alla matrice originaria. Le differenze sono riscontrabili nella *convenienza*, nella *sicurezza* e nell’*estetica*. Per la *convenienza* si riporta la stessa motivazione descritta nella Proposta di Valore del prezzo in quanto non sono presenti parole inerenti a campagne di scontistica o particolari offerte. La *sicurezza* è in controtendenza in quanto dall’analisi Leximancer sono emerse parole inerenti alla sicurezza per una rilevanza pari al 35%. La descrizione di ogni prodotto infatti riporta la propria garanzia. Comunque si sottolinea come la colorazione della *sicurezza* sia “gialla” solo per 2 punti percentuale. Infine, *l’estetica e la creatività*, malgrado ogni prodotto sia disponibile in molteplici forme e colorazioni, non giunge ad una incidenza superiore al 20%, di conseguenza la colorazione

è data dal *rosso*, rispetto al *giallo* della matrice “qualitativa”. I risultati sono proposti in tabella 29.

Tabella 29. Analisi di rilevanza delle parole del blocco D9

DIZIONARIO LEXIMANCER DA CODING BUILDING BLOCKS		Legenda:			
		0-33%	34%-66%	67%-oltre	
D9 CLIENTI					
CONVENIENZA UTILE	bisogno	conveniente	efficace	offerta	fisiologico
	necessario	economico	risparmio	prezzo	budget
FUNZIONALITA' UTILE (34-66%)	specifico	performance	mirato	funzionalità (22%)	adeguato
	soddisfacente	soluzione (41%)	utile	pratico	risolvere
USABILITA' UTILE (>67%)	usabile (22%)	standard	facile/semplice	comodo	rapido
	intuitivo	immediato	user friendly	pratico	adattabile (51%)
SICUREZZA UTILE (34-66%)	sicurezza	garanzia (15%)	affidabilità	fiducia	conforme
	assistenza	competenza	tecnologia	protezione (20%)	certificato
APPARTENENZA STIMA	stima	gratificazione	successo	affetto	gruppo
	considerazione	relazioni	sociale	personalità	ammirazione
ESTETICA E CREATIVITA'	creatività	brand	design (20%)	moda	fashion
	bellezza	inconfondibile	fantasia	colore	stile
CONOSCENZA E COMPRESIONE	approvazione	comprensione	comunità	sostenibile	conoscenza
	aiuto	solidarietà	rispetto	integrità	filantropia
AUTOREALIZZAZIONE TRASCENDENZA	autorealizzazione	trascendenza	meditazione	spirituale	sviluppo personale
	aspirazione	self help	autostima	soddisfazione	benessere

Fonte: Elaborazione Propria.

D10 - Il Mercato

Per quanto possa essere difficile analizzare il mercato di riferimento di una organizzazione da una analisi quantitativa del sito web dell’azienda stessa, i risultati sono comparabili con quelli ottenuti dall’analisi qualitativa. Il modello di business di Everel Group S.p.A. si rivolge infatti a mercati di nicchia, finalizzato a soddisfare bisogni particolari per segmenti di clientela specifici. Il risultato della analisi è riportato in tabella 30.

Tabella 30. Analisi di rilevanza delle parole del blocco D10

DIZIONARIO LEXIMANCER DA CODING BUILDING BLOCKS		Legenda:			
		0-33%	34%-66%	67%-oltre	
D10 MERCATO					
MASSA	prezzo	comune	indifferenziato	consumo	convenienza
	standard	risparmio	facile	base	user friendly
SEGMENTATO (DIVERSIFICATO /NICCHIA) (>67%)	brand	lusso	stile	qualità	nicchia
	elitè	qualità	modificabile (51%)	esclusivo	diversificato (20%)
TRIBU'	gruppo	appartenenza	collettività	unione	valore
	cooperazione	fan/fanbase	condivisione	progetto	ambasciatore del brand
CODA LUNGA	desiderio	attesa	premium	raro	introvabile
	prenotazione	limitato	esclusivo	differenziato	unico

Fonte: Elaborazione Propria.

5.2.3 I risultati ottenuti

Terminata l'analisi di tutti i blocchi sono stati messi a sistema i risultati ottenuti, definendo così la nuova matrice di coerenza strategica di stampo quantitativo. La matrice è riportata in figura 33.

Figura 33. La matrice di coerenza economico-finanziaria



Fonte: Elaborazione Propria.

Come è possibile notare, le incongruenze con la matrice di stampo qualitativo sono molteplici, in particolare nei blocchi *Strategy*. Partendo dalle Strategie Eco-Fin, innanzitutto è da osservare che la matrice qualitativa iniziale ha ottenuto la colorazione rossa sulla base della riduzione temporale (2017-2020) del ROS e dell'Asset turnover, basandosi comunque poco sulle domande fornite dal management. La differenza viene data dal fatto che la matrice originaria è costruita sul calcolo di tali indicatori su base temporale con una analisi limitata ad Everel, contrariamente la nuova proposta si basa sulla dimensione spaziale dei competitors dell'azienda. Infatti, malgrado l'Asset turnover sia peggiorato e abbia portato ad avere una colorazione rossa sulla strategia della produttività del modello qualitativo, tale indicatore è comunque migliore della media di settore, portando così la colorazione gialla di tale blocco sul modello quantitativo.

Nelle strategie competitive è possibile notare come l'analisi sia contraria tra le due matrici. L'obiettivo di Everel potrà anche essere quello di produrre un output differenziato, tuttavia gli indicatori utilizzati dicono il contrario. I collocamenti nei decili peggiori relativi al ROS e al valore aggiunto pro capite, uniti all'alta incidenza di costo delle materie prime, fa pensare che l'azienda sia più vicina alla leadership di costo piuttosto che alla differenziazione, malgrado comunque il blocco relativo non abbia una colorazione positiva.

Le discipline del valore sono in antitesi: dal risultato quantitativo appare una maggiore propensione verso l'eccellenza operativa, contrariamente nella analisi di stampo qualitativo tale focus è sull'intimità con il cliente. Si ritiene che gli indicatori di decrescita di costo a parità di ricavo, le alte rotazioni dell'immobilizzato e del circolante, unite all'ottima gestione del magazzino possano definire un collocamento di Everel principalmente nell'eccellenza operativa. Infatti, malgrado la stretta presenza del cliente nella co-creazione del bene e le molteplici possibilità di customizzazione, i rapporti con i creditori commerciali e la svalutazione dei crediti si collocano sotto la media di settore. Analizzando con indicatori di secondo ordine, inoltre, si denota un forte problema nel *lead time*: ciò implica che l'indice di soddisfazione cliente possa portare a risultati negativi rispetto all'intimità con lo stesso. La diversa colorazione nella leadership di prodotto è data dall'alta presenza di immobilizzazioni immateriali rispetto ai competitors, tra cui brevetti e costi di sviluppo.

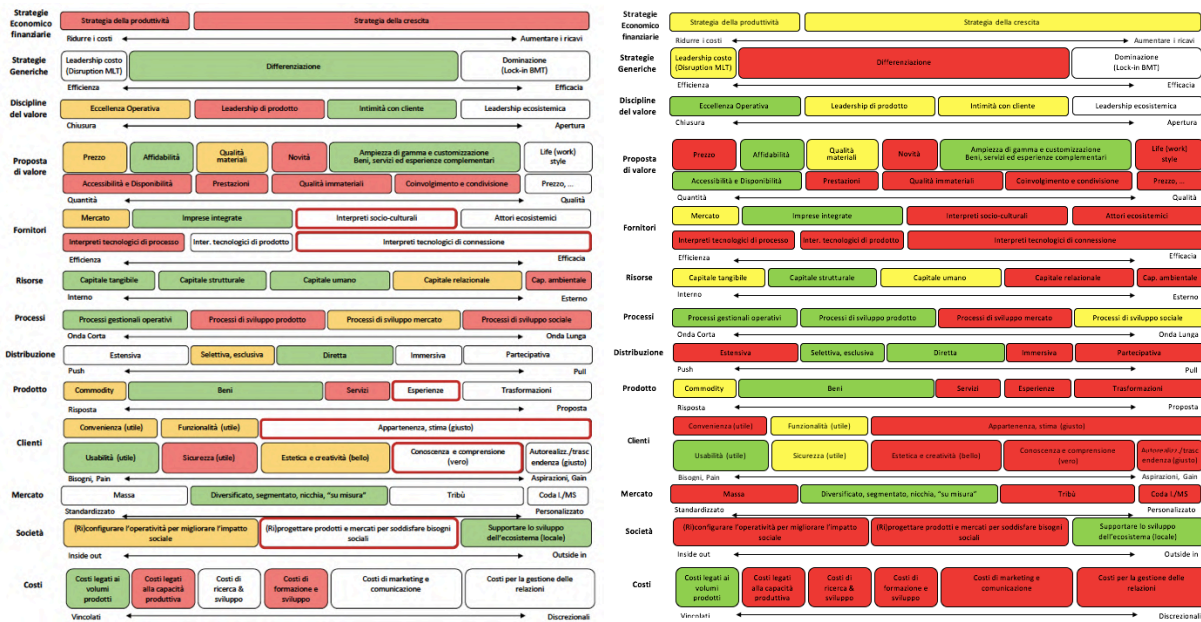
Ulteriori diversità si trovano nel blocco delle risorse: il capitale tangibile ed il capitale umano hanno una colorazione che, considerando i decili, varia poco. D'altronde è intuibile come tale differenza sia data dalla relatività d'analisi con altre organizzazioni. Il

forte problema invece è dato dal capitale relazionale. Malgrado l'anzianità dell'organizzazione ed i rapporti pluriennali con grandi produttori di elettrodomestici e case automobilistiche, gli indicatori finanziari non concordano con l'analisi qualitativa. È presumibile che una organizzazione che operi da più di diversi decenni ormai debba aver sviluppato un determinato markup che porti ad avere un valore di EBITDA/sales che non si collochi nel decile peggiore. La svalutazione crediti, collocata nel quinto decile, unita alla decrescita del fatturato, fanno intendere come, anche se sia presente il capitale relazionale, esso non è comunque efficace sui risultati economici. Ad ulteriore dimostrazione le durate medie di crediti e debiti dimostrano una dilazione peggiore rispetto alle medie di settore. Everel potrà comunque avere capitale relazionale ma non risulta esserci né performance né forza contrattuale.

Ultima forte differenza è riscontrabile nei processi. I crescenti costi di sviluppo si collocano nei migliori decili rispetto ai competitors, come anche il valore dell'intangibile sul capitale investito. Tali motivazioni portano a definire una colorazione verde sull'area dei processi di sviluppo prodotto. In antitesi, i processi di sviluppo mercato, data la loro scarsa efficacia in termini di fatturato, collocano la crescita dei ricavi nei decili inferiori. Non sono presenti costi capitalizzati di pubblicità in quanto nella voce "costi sviluppo e pubblicità" è tutto prettamente sviluppo. I principali costi commerciali sono dati dal personale commerciale e di vendita, non da particolari campagne di marketing; ulteriore riprova è data dalla volontà di Everel di limitare in futuro gli agenti. Per i processi di sviluppo sociale la colorazione risulta essere gialla e non rossa, visto il forte focus sullo sviluppo interno (dipendenti) ed esterno (comunità), quest'ultimo dato dalla valorizzazione del territorio sostenuta da spese in ambito sociale come sponsorizzazioni ed iniziati locali.

Concludendo l'analisi è possibile notare come entrambe le matrici denotino una certa uniformità di colorazione verticale che definisce la coerenza strategica. È da sottolineare che tali uniformità, che di fatto sono il risultato ultimo di tutta l'analisi, risultano avere una verticalizzazione differente: la matrice qualitativa risulta avere forti caratteri di centralità, contrariamente la matrice di stampo quantitativo risulta essere molto più spostata verso sinistra. Si riporta in figura 34 tale osservazione: a sinistra la Matrice di Coerenza Strategica iniziale, a destra quella derivante dall'applicazione del nuovo modello.

Figura 34. Comparazione dei risultati.



Fonte: Elaborazione Propria.

Le Conclusioni Di Capitolo

Dall'elaborazione e dalla riclassificazione dei KPI del precedente capitolo si è giunti alla analisi quantitativa dei blocchi di cui la Matrice di Coerenza Strategica è composta. La rappresentazione secondo decili di area per l'analisi dei KPI e l'occorrenza delle parole data dall'analisi Leximancer rispetto al dizionario preordinato proposto permettono di creare la nuova Matrice di Coerenza Eco-Fin. L'applicazione di tale matrice al caso di Everel Group S.p.A., comparata con la matrice qualitativa originaria, ha portato a molteplici e diversi risultati analizzati secondo logica spaziale esterna.

Dalla comparazione sono stati ottenuti risultati particolarmente interessanti: la verticalizzazione della colorazione della Matrice di Coerenza Eco-Fin è piuttosto omogenea, ma spostata verso sinistra rispetto alla matrice iniziale. Le principali differenze sono dovute ai blocchi analizzati con i KPI, come le strategie economico finanziarie, le strategie competitive, le discipline del valore, le risorse ed i processi.

La matrice qualitativa mostra come le risposte fornite dal management portino verso una verticalizzazione centrale del colore, dove la strategia competitiva della differenziazione e la disciplina del valore della *customer intimacy* giocano ruolo cruciale. Contrariamente

nella matrice quantitativa, la differenziazione e l'intimità con il cliente non sembrano per nulla essere le strategie che l'organizzazione sta ponendo in essere, dati i KPI analizzati. L'organizzazione, data l'efficienza degli asset, sembra prediligere la leadership di costo e l'eccellenza operativa. Da tali osservazioni emerge come la centralità della verticalizzazione del colore non sia così accentuata, infatti la parte a sinistra della matrice risulta avere una maggiore verticalizzazione.

In conclusione, da tale analisi è possibile definire come il modello proposto dimostri un discreto grado di affidabilità e che segua la logica di verticalizzazione, creando una colorazione forse più omogenea rispetto al modello originario, con la possibilità di non affidarsi alle risposte del management, bensì di affidarsi all'utilizzo di metriche "esterne" che permettano una analisi non più assoluta, bensì relativa ai competitors.

CONCLUSIONI

La crescente consapevolezza che il valore intangibile di una organizzazione possa creare un vantaggio competitivo migliore rispetto a quello che è possibile creare con gli asset tangibili ha introdotto la nascita della *Balanced Scorecard*. L'utilizzo di metriche non più solo incentrate sui classici dati finanziari ha in breve tempo convertito le organizzazioni verso nuovi focus ed aree di interesse come i clienti, i processi e la crescita e apprendimento. In breve tempo divenne chiaro come la *Balanced Scorecard*, oltre a misurare la performance aziendale, potesse anche misurare la strategia, grazie all'utilizzo di collegamenti logici che forniscono nessi di causalità tra le diverse dimensioni aziendali. Nacquero così le Mappe strategiche e le loro molteplici declinazioni.

Il buco letterario del *fit* rispetto alle mappe strategiche viene colmato dalla Matrice di Coerenza Strategica che, grazie alla verticalizzazione dei vari blocchi di cui è composta, suggerisce quali debbano essere le strategie da perseguire al fine di essere coerenti con il proprio modello di business. La peculiarità di questa mappa strategica è che le relazioni di causa-effetto vengono fornite dalla verticalizzazione, dedotta in base alla colorazione risultante dalle diverse risposte fornite dal management dell'azienda. La misurazione della coerenza strategica risulta essere il prodotto dell'omogeneità verticale della colorazione della matrice. L'applicazione del modello risulta dunque svincolata da un sistema di misurazione puntuale, in quanto dedotto dalle risposte che vengono fornite dall'organizzazione con tutti i problemi che ne possono derivare.

Tale prospettiva introduce il problema misurativo del Capitolo 2, *come è possibile misurare una strategia se non è presente un sistema di misurazione puntuale?* Per la corretta implementazione di una mappa strategica è necessario adottare due processi: l'implementazione ed il monitoraggio della strategia. La misurazione della performance risulta essere di fondamentale importanza per la fase di monitoraggio e *feedback*. Molteplici sistemi di misurazione multidimensionale e innumerevoli framework sono stati proposti negli ultimi 30 anni, tra cui, il Prisma della Performance, la Piramide Smart, lo Skandia Navigator ecc. Nella maggioranza dei casi tuttavia tali modelli risultano essere rappresentazioni visive che, più che misurare la performance di una organizzazione, ne illustrano le potenzialità.

Le principali critiche date dalla mancanza di un sistema di misurazione integrato con la logica della misurazione della coerenza strategica introducono lo sviluppo di una nuova

metodologia, finalizzata a convertire i blocchi della Matrice di Coerenza Strategica in indicatori puntuali sulla base di un processo di analisi del contenuto trattato nel Capitolo 3. Sulla base della partizione di analisi quantitativa scelta, KPI e Leximancer, è stato possibile procedere con la *Content Analysis* qualitativa dei blocchi di cui la Matrice di Coerenza Strategica si compone.

Per i blocchi analizzati con i KPI è stato svolto il processo di codifica delle keywords che ha portato all'individuazione di circa 1100 fonti tra articoli scientifici e libri. Da tale base letteraria è seguita una rapida scrematura di tutte quelle fonti che non avrebbero portato valore aggiunto all'analisi, il cui risultato avrebbe previsto un forte ridimensionamento delle fonti analizzate. Dalle circa 300 fonti rimaste, è stato svolto il processo di codifica finalizzato a "leggere tra le righe" e convertire un determinato enunciato in un indicatore quantitativo che potesse descrivere il blocco desiderato della Matrice di Coerenza Strategica. A conclusione di questo processo, tutte le misure sono state raggruppate in una raccolta divisa sulla base della partizione dei blocchi. A seguire sono state integrate le metriche del progetto Veeco di Strategy Innovation S.r.l. e gli indicatori ESG per la *sustainable finance* di Bloomberg L.P. Da tale database sono state scelte le metriche che avrebbero, successivamente a tre riclassificazioni, convertito le domande poste al management in indicatori quantitativi. Parallelamente per altri blocchi è stato sviluppato un dizionario preordinato di dieci parole per ogni singola voce al fine di verificare, grazie al software Leximancer, l'occorrenza di tali parole nel sito web dell'organizzazione oggetto di analisi.

I risultati di tutta l'analisi svolta sono riportati nel Capitolo 4, dove viene definita la conversione di ogni blocco della Matrice di Coerenza Strategica qualitativa in un insieme di indicatori quantitativi. La logica degli indicatori, uniti alla schematicità della suddivisione in blocchi risulta avere 3 vantaggi: 1) *i singoli indicatori permettono di avere all'interno del modello un sistema di misurazione di performance multidimensionale*; 2) *l'insieme degli indicatori di un blocco permette di misurare la performance del blocco stesso*; 3) *la verticalizzazione dei risultati permette di definire la coerenza strategica in ottica economico-finanziaria*. La possibile critica data dall'impossibilità di definire una strategia solo grazie ad indicatori desumibili da bilancio viene ovviata dalla presenza di metriche interne di secondo ordine, finalizzate a cogliere le molteplici sfaccettature dell'organizzazione non presenti in bilancio.

Il nuovo modello fornisce inoltre una panoramica dinamica della performance del proprio blocco di riferimento in quanto l'analisi, grazie agli indicatori esterni, può essere

comparata con i competitors. Grazie al portale AIDA, infatti nel Capitolo 5 è stata sviluppata l'analisi di Coerenza Economico Finanziaria dell'azienda Everel Group S.p.A. in relazione ad un gruppo di aziende con pari classificazione merceologica e volumi di fatturato simili. I risultati sono stati di notevole interesse: in comparazione con la Matrice di Coerenza Strategica originaria, si denota come i risultati siano piuttosto diversi e che in questo particolare caso la verticalizzazione risulti essere decentrata verso sinistra, dimostrando una maggiore attinenza verso la *Leadership di Costo* e verso l'*Eccellenza Operativa*, piuttosto che verso la strategia di *Differenziazione* e di *Leadership di Prodotto*.

In termine di analisi, è emerso come l'intersezione tra le performance aziendali ed il concetto di gestione strategica di una organizzazione applicata alle Strategy Maps sia un tema quanto più attuale ed innovativo possibile. Il ruolo è duplice: unire la misurazione multidimensionale della performance ad un sistema che non misura "solo" la strategia, ma che ne delinea anche la Coerenza Strategica non più in valore assoluto, con limitata visione interna, bensì in una dimensione spaziale esterna. La relatività dell'analisi condotta definisce come una organizzazione potrebbe valutare l'efficacia di una determinata strategia sulla base di indicatori comparabili con i competitors.

L'ottenimento di tali risultati risulta essere fortemente innovativo e la comparazione tra la Matrice originale di stampo qualitativo con la nuova Matrice di stampo quantitativo permette di verificare l'attendibilità delle credenze del management, che non sempre possono rispecchiare la realtà, oltre al fatto che tale analisi richiede sicuramente meno tempo e sforzi per le interviste. Si ritiene che l'introduzione di questa nuova metodologia possa aiutare nel rispondere alla temuta domanda di *errata strategia o errata implementazione*.

BIBLIOGRAFIA

- **Agliati M.** (1990), *La misurazione economica nella gestione d'impresa*, Egea, Milano, p.8
- **Allee V.** (2008) "Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9 No. 1, pp. 5-24
- **Amaratunga D. e Baldry D.** (2003), "A conceptual framework to measure facilities management performance", *Property Management*, Vol. 21 No. 2, p. 184
- **Angus D., Rintel S. e Wiles J.** (2013). "Making sense of big text: a visual-first approach for analysing text data using Leximancer and Discursis". *International Journal of Social Research Methodology*, Vol.16 No.3, p.261–267.
- **Ansoff I.** (1957). "Strategies for diversification". *Harvard business review*, Vol.35 No. 5, p.113-124.
- **Atkinson H.** (2006), "Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?", *Management Decision*, Vol. 44 No. 10, pp. 1441
- **Bagnoli C.** (2007), *La misurazione economica sfocata. Dal numero alla parola: strumenti per la gestione della complessità*. FrancoAngeli, p.5-65
- **Bagnoli C., Dal Mas, F. e Massaro M.** (2019), "The 4th Industrial Revolution", *International Journal of E-Services and Mobile Applications* Volume 11, No. 3 p.34-47
- **Bagnoli C., Vedovato M. e Costantini A.** (2020), "The role of strategy maps in business integration: an interventionist approach", *Int. J. Management Practice*, Vol. 13, No. 3. Venezia, p 252-274
- **Ballantine, J. e Brignall S.** (1994). *A Taxonomy of Performance Measurement Frameworks*, Research Paper Ed 135, Warwick Business School. Warwick P.5-35
- **Barbier E. B.** (2011). *Capitalizing on nature: ecosystems as natural assets*. Cambridge University Press. New York
- **Barbier E. B., e Markandya A.** (2013). *A new blueprint for a green economy*. Routledge.
- **Barker R. e Mayer C.** (2017). *How Should a 'Sustainable Corporation' Account for Natural Capital?*. Saïd Business School White paper, p.1-38.
- **Basavachari, V.** (2017) "Cost and Costing Techniques in Managerial Economics". *DHARANA-Bhavan's International Journal of Business*, Vol.7 No.1, p.22.

- **Bengtsson M.** (2016). “How to plan and perform a qualitative study using content analysis”. *NursingPlus Open* 2, p. 8-14.
- **Berelson B.** (1952). *Content Analysis in Communications Research*. Glencoe, Free Press
- **Bernanke B.S.**, (2014), *Economic Measurement*, University of Chicago Press, Chicago, p.17,
- **Biloslavo R., Bagnoli, C. e Edgar D.** (2018). “An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap”. *Journal of Cleaner Production*, 174 p.746–762.
- **Bourguignon A., Malleret V. e Nørreklit, H.** (2001). *Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective*. Groupe HEC. p.7
- **Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. and Platts, K.** (2000), "Designing, implementing and updating performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 7. p. 755
- **Bressolles G. e Lang G.** (2019). “KPIs for performance measurement of e-fulfillment systems in multi-channel retailing: An exploratory study”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 48 No.1, p. 35-52.
- **Brugnoli A.** (2020). *PT01-05 Slide universitarie*, Corso Pianificazione ed Innovazione Strategica, Ca' Foscari, Venezia
- **Brynjolfsson E., Hu Y. J., e Smith M. D.** (2006). From niches to riches: Anatomy of the long tail. *Sloan Management Review*, 47(4), 67-71.
- **Buytendijk F., Hatch T. e Micheli P.** (2010) “Scenario-based strategy maps”. *Business Horizons* Vol. 53, No 4, Bloomington, P. 335-347.
- **Buytendijk F., Hatch T., e Micheli P.** (2010). “Scenario-based strategy maps”. *Business Horizons*, Vol 53 No.4, p.335.
- **Carter C. e Carter M.** (2020), “The Creative Business Model Canvas,” *Social Enterprise Journal*, Vol. 16 No. 2, Brisbane p. 141-158.
- **Chae B. K.** (2009). “Developing key performance indicators for supply chain: an industry perspective”. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol 14 No.6, p. 422-428.
- **Chandler A.** (1962), *Strategy and Structure*, Mit Press, Cambridge
- **Chen, J. Zhu, Z. e Yuan Xie H.** (2004), "Measuring intellectual capital: a new model and empirical study", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 1, p. 200.

- **Chukwuma A. I., Ezenyilimba E. e Aghara, V. N.** (2018) “An Assessment on How Intensive Distribution by Small and Medium Scale Bakeries in South-Eastern Nigeria Affects Their Sales Volume.” *Scholars Journal of Economics Business and Management (SJEEM)* Vol. 5 No.3 p864-873
- **Chung A. e Choi M.** (2017). “The Effects Of Business Strategy On The Association Between R&D Expenditure And Future Firm Performance”. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, Vol33 No.5, p. 1035-1046.
- **Coe K. e Scacco J. M.** (2017). “Content Analysis, Quantitative”. *The International Encyclopedia of Communication Research Methods* p.1–11
- **Coley, J. D. e Vasilyeva, N. Y.** (2010). “Generating inductive inferences: Premise relations and property effects”. *Psychology of Learning and Motivation*, Vol. 53, p.183
- **Collesei U.** (1999). “La segmentazione del mercato dei beni durevoli”. *Micro & macro marketing*, Vol.8 No.3, p.375-388.
- **Cova B. and Cova V.** (2002) "Tribal marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 36 No. 5-6, pp. 595-620.
- **Cuccia M.A.** (2018) *Il Capitale intellettuale d'impresa nella società della conoscenza: gestione, strumenti di misurazione e bilancio intangibile*, Slide universitarie, Università La Sapienza, Roma
- **Cuganesan S.** (2006). Reporting organisational performance in managing human resources: Intellectual capital or stakeholder perspectives? *Journal of Human Resource Costing & Accounting*. Vol 10 No.3 p.164-188
- D.L. 27 Ottobre 2009, n.150 in materia di “ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”.
- **Darom M. e Plant E.** (2020). “The development of a performance measurement system for indirect procurement: a Delphi study”. *Measuring Business Excellence*. p.1-23
- **Downe-Wamboldt B.** (1992). ““Content analysis”: Method, applications, and issues”. *Health Care for Women International*, Vol.13 No.3, p.313–321.
- **Dress G., Lumpkin G. e Eisner A.** (2007) *Strategic management*, 3ed. McGraw-Hill, New York.
- **Drucker P.F.** (1974) *Manuale di management*, Etas, Milano p.395

- **Durkacova M., Lavin J., e Karjust K.**(2012). “KPI optimization for product development process”. In *Annals of DAAAM for 2012 e Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium*, Vol. 23 No. 1, p. 1079-1084.
- **Edvinsson L. e Malone M.S.** (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots*, HarperCollins Publishers, New York. P.68
- **Eggert A., Thiesbrummel C. e Deutscher C.** (2014). “Differential effects of product and service innovations on the financial performance of industrial firms”. *Journal of Business Market Management*, Vol.7 No.3, p.380-405
- **Epstein M. e Manzoni J.F.** (1998). “Implementing corporate strategy:: From Tableaux de Bord to balanced scorecards”. *European Management Journal*, Vol.16 No.2, p.191.
- **Fein, A. J. e Anderson, E.** (1997). “Patterns of credible commitments: territory and brand selectivity in industrial distribution channels”. *Journal of Marketing*, Vol 61 No.2, p. 19-34.
- **Feng S., Hu X., Yang A. e Liu J.** (2019). “Pricing strategy for new products with presales”. *Mathematical Problems in Engineering*, Vol.2019 p. 2-13
- **Fondo B. C. e Wright D.B** (2004), *Intellectual capital*, professional report, Naval Postgraduate School, Monterey California, p.18
- **Foss, N. J.** (1997). *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*.Oxford University Press. Oxford. p.52
- **Frazier G. L,** (1999) “Organizing and managing channels of distribution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No. 2. p. 226.240
- **Frazier G. L. e Lassar W. M.** (1996). Determinants of distribution intensity. *Journal of Marketing*, Vol. 60 No.4, p. 39-51.
- **Freedman L.** (2015), *Strategy: A history*, Oxford University Press, Oxford p .6-24
- **Gabčanová I.** (2012). “Human resources key performance indicators”. *Journal of competitiveness*. Vol 4 No.1 P.117-128
- **Getz G. e Lee J.** (2011) “Why your strategy isn't working”, *Business Strategy Series*, Vol. 12 No. 6, p. 303-307.
- **Ghalayini, A.M. e Noble, J.S.** (1996), "The changing basis of performance measurement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 No. 8, p. 63-80
- **Gogan M.L.** (2014), “An Innovative Model for Measuring Intellectual Capital”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 124, p.196

- **Gronroos C.**, (2000), “Creating a relationship dialogue: communication, interaction, value”, *Marketing Review*, Vol. 1 No. 1, p. 5-14
- **Gyongyi K. e Karen M. S.** (2005). “Abductive reasoning in logistics research”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 35 No.2 p.135
- **Hofer C., Eroglu C. e Hofer A. R.** (2012). “The effect of lean production on financial performance: The mediating role of inventory leanness”. *International Journal of Production Economics*, Vol.138 No.2, p.242-253.
- **Hsieh H.F. e Shannon S.E.** (2005). “Three Approaches to Qualitative Content Analysis”. *Qualitative Health Research*, Vol.15 No.9, p. 1281-1284
- **Hummel J., Huitt W., Michael R. e Walters L.** (1994). “What you measure is what you get”. *GaASCD Newsletter: The Reporter*, Vol10 No.11 p.1-4
- **Hwang G., Han S., Jun S. e Park J.** (2014). “Operational performance metrics in manufacturing process: based on SCOR model and RFID technology”. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. Vol.5 No.1, p. 50-55.
- **Iazzolino G., Chiappetta F. e Chiappetta, S.** (2018). “Relational Capital and financial performance: an empirical analysis on a sample of Italian firms”. *Problems and Perspectives in Management*, Vol.16 No.1, p. 245-258.
- **Insch G. S., Moore J. E. e Murphy L. D.** (1997). “Content analysis in leadership research: Examples, procedures, and suggestions for future use”. *The Leadership Quarterly*, Vol 8 No.1, p.3.
- **Irving L. J.** (1965) .” The problem of validating content analysis”. In *Harold D. Lasswell, Nathan Leites, & Associates (Eds) , Language of politics: Studies in quantitative semantics*. MIT Press, Cambridge p. 55-82
- **Jofre, S.** (2011). “Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations” *DTU Management* No. 1, Lyngby p.3
- **Judson A.S.** (1984),” Productivity Strategy and Business Strategy: Two Sides of the Same Coin”, *Inform Journal on Applied Analytics*, Vol. 14 No. 1, p. 103-115.
- **Kannan D., Jafarian A., Khamene H. A. e Olfat L.** (2013). “Competitive performance improvement by operational budget allocation using ANFIS and fuzzy quality function deployment: A case study”. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol.68 No.1, p. 849-862.

- **Kannan G. e Aulbur W.G.** (2004) "Intellectual capital: Measurement effectiveness", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 3, pp.389-413
- **Kaplan R. S. e Norton D. P.** (1992), *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, Boston.
- **Kaplan R. S. e Norton D. P.** (1992). *Measures that drive performance*. Harvard Business Review.
- **Kaplan R. S. e Norton D. P.** (2000). "Having trouble with your strategy? Then map it." *Focusing Your Organization on Strategy with the Balanced Scorecard*", Vol 49 No.5, Boston p.167-176.
- **Kaplan R. S. e Norton D. P.** (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston.
- **Kaplan R.S. and Norton D.P.** (2004), *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
- **Kaufmann P. J., Smith N. C, e Ortmeier G. K.** (1994). "Deception in retailer high-low pricing: A "rule of reason" approach". *Journal of retailing*, Vol. 70 No.2, p. 115-138.
- **Kellen, V. e Wolf, B.** (2003). "Business performance measurement". *Information Visualization*, Vol.1 No.312, p.3
- **Kelly D.** (2001) "Dual perceptions of HRr: Issues for Policy: SME's, Other Constituencies, and the Contested Definitions of Human Resource Development", Research online University of Wollongong, Wollongong p. 2-16
- **Kienzler M. e Kowalkowski C.** (2017). "Pricing strategy: A review of 22 years of marketing research". *Journal of Business Research*, Vol 78, p.101-110.
- **Kostoff, R. N., Boylan, R., e Simons, G. R.** (2004). "Disruptive technology roadmaps". *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.71 No.1-2 p.141-159.
- **Kotter, J. P.** (1999). *What leaders really do*.Harward Business Press, Boston, p.25-36.
- **Kraljic P.** (1983). "Purchasing must become supply management". *Harvard business review*, Vol.61 No. 5, 109-117.
- **Krippendorff K.** (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Sage Publications Beverly Hills
- **Kristensen A.S. e Taylor T.** (2016). "Global product development: KPI selection support". In Proceedings of International Design Conference, p. 1615-1624.

- **Lancioni R., Schau H.J. e Smith M.F.** (2005) “Intraorganizational influences on business-to-business pricing strategies: A political economy perspective” *Industrial Marketing Management*, Vol 34 No. 2 , p. 123-131
- **Lanning M. e Michaels E.** (1988), “A business is a value delivery system”, McKinsey Staff Paper No. 41. p.2-16
- **Lasswell H. D.** (1948). “The structure and function of communication in society”. *The communication of ideas*, Vol.37 No.1, p.216
- **Lebas, M.J.** (1995). “Performance measurement and performance management”. *International Journal of Production Economics*, Vol.41 No.1-3, p.27
- **Lindow C.** (2012) *A Strategic Fit Perspective on Family Firm Performance*. Springer Gabler, Wiesbaden
- **Lo J. Y., Chan W. e Zhang, C. X.** (2014). “Tools for Benchmarking and Recognizing Hotels’ Green Effort—Environmental Assessment Methods and Eco-labels”. *Journal of China Tourism Research*, Vol10 No.2 p.170
- **Lock I. e Seele P.** (2015). “Quantitative content analysis as a method for business ethics research”. *Business Ethics: A European Review* Vol.24 No. 1 p.27
- **Lövingsson F., Dell’Orto S. e Baladi, P.** (2000). “Navigating with new managerial tools”. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.1 No.2, p 148
- **Lueg R.** (2015), “Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 36 No. 2, Aarhus, p. 34-40.
- **Lynch, R.L. e Cross K.F.** (1991). *Measure Up: The Essential Guide to Measuring Business Performance*. Mandarin. London
- **M.C. Avi**, (2017), *Il sistema informativo integrato, Analisi aziendali di natura economico- finanziaria:il bilancio come strumento di gestione*, Cafoscarina, Venezia p.400
- **Makri M. e Scandura T. A** (2010). “Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms”. *The leadership quarterly*, Vol.21 No.1, p. 75-88.
- **Manoochehri, G.** (1999) "Overcoming obstacles to developing effective performance measures". *Work Study*, Vol. 48 No. 6, p. 223-229
- **Maremonti G.**, (2015), *L’evoluzione dei sistemi di misurazione delle performance: dallo strategic planning alla balanced scorecard.*, Tesi di Laurea Magistrale, Università di Pisa, Pisa p.53

- **Martini S.B., Corvino, A., Doni, F. e Rigolini, A.** (2016), "Relational capital disclosure, corporate reporting and company performance: Evidence from Europe", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17 No.2, pp. 186-217
- **Mason, R. O. e Swanson, E. B.** (1979). "Measurement for Management Decision: A Perspective". *California Management Review*, Vol. 21 No.3, p.70
- **Massa L. e Tucci C. L.** (2013). "Business model innovation". *The Oxford handbook of innovation management*, Vol 20 No.18,p 420-441.
- **Mattiacci A. e Pastore A.** (2013). *Marketing: il management orientato al mercato*. U. Hoepli.
- **McWilliams A.** (2015) "Corporate Social Responsibility". *Wiley Encyclopedia of Management, Strategic Management*. Vol.12 p.1-4
- **Miles R. E. e Snow C. C.** (1984) "Fit, failure and the hall of fame". *California Management Review*, Vol. 26 No.3, p.10.
- **Milgrom P e Roberts J.** (1995), "Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing", *Journal of Accounting and Economics*,Vol. 19, No. 2–3, p. 179-208
- **Milligan B. M., Terama, E., Jimenez-Aybar, R., e Ekins, P.** (2014). *2nd GLOBE Natural Capital Accounting Study: Legal and policy developments in twenty-one countries*, World Summit UCL, 7 Giugno 2014
- **Mintzberg H.** (1987), *Crafting Strategy*, Harvard business Review, Boston, p. 66-75
- **Morgan D.L.** (1993). "Qualitative Content Analysis: A Guide to Paths not Taken". *Qualitative Health Research*, Vol. 3 No.1 p.116
- **Nadler D. A. e Tushman M. L.** (1980). "A model for diagnosing organizational behavior". *Organizational Dynamics*, Vol.9 No. 2, p.35–51
- **Nagle T.T. e Müller G.** (2018), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*, Routledge, New York , p.140
- **Nandakumar M. K., Ghobadian A. e O'Regan N.** (2010). "Business-level strategy and performance". *Management Decision*. p.907-939
- **Neely A.** (2002), *Business Performance Measurement, theory and practice*, Cambridge university press, Cambridge p.69
- **Neely A.** (2007), *Business performance measurement, unifying theory and integrating practice*, Cambridge University Press, Cambridge p. 143-156

- **Neely A. e Adams C.** (2000). *Perspectives on performance: the performance prism*. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- **Neely A., Adams C. e Crowe, P.** (2001). “The performance prism in practice”. *Measuring business excellence*, Vol 5 No.2 p.6
- **Neely A., Gregory M. e Platt K.,** (2005), “Performance measurement system design: A literature review and research agenda”. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.25 No.12, p.1228
- **Neely, A.D., e Adams, C.** (2001), “Perspectives on performance: the performance prism”. *Journal of Cost Management*, Vol.15 No.1, p. 7–15.
- **Neuendorf K. A. e Kumar A.** (2015). “Content analysis”. *The international encyclopedia of political communication*, p.1-10.
- **Ofstedal S.** (2013) *La misurazione della performance del Modello di Business per la gestione strategica dell'impresa*, Tesi di Laurea Magistrale, Università Ca' Foscari di Venezia, Venezia
- **Okumus, F. e Roper, A.** (1998), *Great strategy, shame about the implementation!*, Proceeding of the 7th Annual Hospitality Research Conference (CHME), Glasgow, p. 218-36
- **Ong D. e Jambulingam M.** (2016), "Reducing employee learning and development costs: the use of massive open online courses (MOOC)", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 30 No. 5, p. 18-21
- **Osterwalder A.** (2007). “How to describe and improve your business model to compete better”. *draft version 8, p.3-21*
- **Osterwalder A. e Pigneur, Y.** (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey
- **Padovan N.** (2005), *Il canale distributivo ed il trade marketing: quali strategie aziendali nel caso Fiam*, Tesi laurea, Università degli studi di Padova, Padova.
- **Pagliacci M. e Terenziani P.** (2007) “Una nuova metodologia di valutazione delle imprese knowledge-based” *Amministrazione Finanza e Oro*, Vol.18 No.2 p.97-148.
- **Palmatier R. W., Stern L. W. e El-Ansary A. I.** (2016). *Marketing Channel Strategy: An Omni-channel Approach*. Routledge.
- **Pavoloni S.** (2016) *Performance measurement and evaluation of R&D units in pharmaceutical companies*, Tesi Laurea Magistrale, Università Luiss, Roma, p. 15

- **Pine B.J. e Gilmore J.H.** (1999), "Welcome to the experience economy", *Harvard business review*, Vol. 76 No. 4, p. 97-105
- **Pingyang G.** (2013) "A Two-Step Representation of Accounting Measurement", *Accounting Horizons*, Vol. 27, No. 4 p. 861
- **Popovic T., Kraslawski A., Barbosa-Póvoa A., e Carvalho A.** (2017). "Quantitative Indicators for Social Sustainability Assessment of Society and Product Responsibility Aspects in Supply Chains". *Journal of International Studies*, Vol.10 No.4, p. 9-36.
- **Porter M. E. e Advantage C.** (1985). "Creating and sustaining superior performance". *Competitive advantage*, Vol.167, p. 167-206.
- **Porter M.E.** (1996) "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 6, pp. 61–78.
- **Porter M.E. e Kramer M.R.,** (2006) "Strategy and society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 4. P.78-92
- **Porter M.E. e Millar V.E.** (1985) "How Information Gives You Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, Cambridge, p. 5-13.
- **Prencipe A, Markarian G e Pozza L.** (2008) "Earnings Management in Family Firms: Evidence From R&D Cost Capitalization in Italy". *Family Business Review*. Vol 21 No.1 p 71-88.
- **Raynor M.** (2007), *The strategy paradox: Why committing to success leads to failure (and what to do about it)*, Doubleday Business, New York
- **Reeves M. e Haanaes, K.** (2015). *Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*. Harvard Business Review Press, Boston, p.1
- **Reilly R. F. e Schweihs R. P.** (2016). *Guide to intangible asset valuation*. John Wiley & Sons.
- **Robertson P.K.** (1991). "A methodology for choosing data representations". *IEEE Computer Graphics and Applications*, Vol.11 No.3, p. 56–67
- **Roos J., Roos G., Dragonetti N. e Edvinsson L.** (1997), *Intellectual Capital*, Macmillan Business, New York.
- **Ross M. E Grace D.** (2012). "An exploration and extension of the Value Discipline Strategy (VDS) typology in educational institutions". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.30 No.4, p.402-417.

- **Rossi M., Frigerio G., Terzi S.** (2012), “Benchmarking dei processi di sviluppo prodotto”, Este Milano p.40-44
- **Roumeliotis J. A. e Kleinfeld Z. A.** (2007). *Empirical Legal Analysis*. Interactive Qualifying project, Worcester Polytechnic Institute, Worcester p.8
- **Sáenz J.** (2005). “Human capital indicators, business performance and market-to-book ratio”. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 6 No.3, p.374-384.
- **Sahay B. S.** (2005). “Multi-factor productivity measurement model for service organization”. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol 54 No.1, p. 7-22.
- **Sangwa N. R. e Sangwan K. S.** (2018). “Development of an integrated performance measurement framework for lean organizations”. *Framework, Journal of Manufacturing Technology Management*. P.42-84
- **Schaltegger S., Burritt R., Bai C. e Sarkis J.** (2014). Determining and applying sustainable supplier key performance indicators. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 19 No.3 p.275-291
- **Schechter J.** (2013). *Deductive reasoning*. *The Encyclopedia of the Mind*, SAGE Publishing, Providence, p.1
- **Scholey, C.** (2005). “Strategy maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan”. *Journal of Business Strategy*, Vol. 26 No. 3 p.12
- **Selleri L.** (1990). *Contabilità dei costi e contabilità analitica: determinazioni quantitative e controllo di gestione*. Etas libri.
- **Sguotti, A.** (2017). *Metodologie di valutazione del capitale intangibile: il Calculated Intangible Value*, Tesi di Laurea Triennale Università, Università Ca'Foscari Venezia p.55
- **Shih S.** (1996). "Me-too is not my style: Challenge difficulties, break through bottlenecks, create values.". *The Acer Foundation*. Taipei
- **Smith A.** (2003). *Automatic extraction of semantic networks from text using Leximancer*. In Companion Volume of the Proceedings of HLT-NAACL 2003-Demonstrations, Queensland,p. 23-24.
- **Stecchini, L. C.** (1961). “A History of Measures”. *American Behavioral Scientist*, Vol.4 No.7, p. 18–21

- **Sulanjaku M.** (2014), “The Contribution of Skandia Navigator in Intangibles Measurements”, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. 2, No. 11, p.7
- **Sveiby K.E.** (1997), "The Intangible Assets Monitor", *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 2 No. 1, pp. 73-97.
- **Tai F. M. e Chuang S. H.** (2014). “Corporate social responsibility”. *Ibusiness*, Vol.6 No.3 p.117.
- **Tamulevičienė, D. e Mackevičius J.** (2019). “Methodology of complex analysis of tangible fixed assets”. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Vol.7 No.2 p.1341-1352
- **Tangen S.**, (2004), “Performance measurement: from philosophy to practice”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 No. 8 p.726-737
- **Treacy M. e Wiersema F.** (1993), “Customer Intimacy and Other *Value Discipline*”, *Harvard Business Review*, Vol. 71 No. 1, p. 84-103.
- **Veltri S. e Nardo M. T.** (2008). “Bilancio sociale e bilancio del capitale intellettuale: quali relazioni?” *Economia Aziendale Online*. Vol.1 No.4 p. 239-260
- **Verganti R.** (2008), "Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25, pp. 436–456.
- **Visentin, C.** (2017). *Il legame mancante tra performance e strategia nelle aziende italiane*, Tesi di Laurea Magistrale, Università degli studi di Padova, Padova p.25
- **Von Geibler, J., Liedtke C., Wallbaum H. e Schaller S.** (2006). “Accounting for the social dimension of sustainability: experiences from the biotechnology industry”. *Business Strategy and the Environment*, Vol.15 No.5 p. 334-346.
- **Worrell E. e Biermans G.** (2005). “Move over! Stock turnover, retrofit and industrial energy efficiency”. *Energy Policy*, Vol.33 No.7, p. 949-962.
- **Zsidò K.E. e Fenyves V.**, (2015) “Application of “traditional” and “new” approach methods in business performance measurement”, *Cross-Cultural Management Journal* Vol. 17 No.1 p. 51

SITOGRAFIA

- AssessTEAM, consultabile al sito: <https://www.assessteam.com/product-development-kpi-list/> ,ultimo accesso 19/06/2021 ore 9:35
- Etimo, dizionario etimologico online, consultabile al sito <http://www.etimo.it/?term=strategia&find=Cerca>, ultimo accesso 14/06/2021 ore 15:22
- Fueller P. (2019) Skylinetechnologies. 10 KPIs Manufacturers Should Track for Operational Excellence, consultabile al sito https://www.skylinetechnologies.com/Blog/Skyline-Blog/April_2019/10-kpis-manufacturers-track-operational-excellence. ultimo accesso 18/06/2021 ore 17.45
- Gordon M., Kowsky M. e Smith S.,(2018) Taking the measure of product development. McKinsey, consultabile al sito: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/taking-the-measure-of-product-development> , ultimo accesso 19/06/2021 ore 9:25
- IBM (2011), Creating customer Intimacy, consultabile al sito ftp://ftp.www.ibm.com/software/analytics/spss/marketing/events/Creating_Customer_Intimacy_2011.pdf. ultimo accesso 18/06/2021 ore 18:35
- Idashboards, consultabile al sito <https://www.idashboards.com/dashboard-examples/food-beverage-restaurant-executive-scorecard/> , ultimo accesso 18/06/2021 ore 21:03
- ModelN, Using channel Kpi to grow channel sales, consultabile al sito content/uploads/2016/06/wp_Using_Channel_KPI_to_Grow_Channel_Sales.pdf, ultimo accesso 19/06/2021 ore 9:50
- Reverse, (2020), Turnover dei dipendenti, consultabile al sito: <https://blog.reverse.hr/turnover> ultimo accesso 19/06/2021 ore 10:50

- SalesBenchmarkIndex (2018), 7 Kpis evaluate go to market effectiveness, consultabile al sito :<https://salesbenchmarkindex.com/insights/7-kpis-evaluate-go-to-market-effectiveness/> ultimo accesso 19/06/2021 ore 9:59
- Stratechi, Distribution Strategy, consultabile al sito: <https://www.stratechi.com/distribution-strategy/>, ultimo accesso 19/06/2021 ore 10:45
- Strategic tools kit, Value Disciplines, consultabile al sito <http://strategictoolkits.com/strategic-concepts/value-disciplines/>, ultimo accesso 18/06/2021 ore 18:20

APPENDICE A

LE FONTI DELLE METRICHE ANALIZZATE

D0 LE STRATEGIE ECONOMICO FINANZIARIE
1. Aleknevičienė, V., & Aleknevičiūtė, E. (2011). Comparable analysis of financial ratios of farms and impact of subsidies on them in the European Union countries. <i>Production and Taxes</i> .
2. Antle, J. M., & Capalbo, S. M. (1988). An introduction to recent developments in production theory and productivity measurement. <i>Agricultural productivity: Measurement and explanation</i> , 17-95.
3. Banker, R. D., Datar, S. M., & Kaplan, R. S. (1989). Productivity measurement and management accounting. <i>Journal of Accounting, Auditing & Finance</i> , 4(4), 528-554.
4. Berndt, E. R., & Khaled, M. S. (1979). Parametric productivity measurement and choice among flexible functional forms. <i>Journal of Political Economy</i> , 87(6), 1220-1245.
5. Burgess, T. F. (1990). A review of productivity. <i>Work Study</i> .
6. Card, D. N. (2006, February). The challenge of productivity measurement. In <i>Pacific Northwest Software Quality Conference</i> (pp. 1-10).
7. Chan, T. K. (2009). Measuring performance of the Malaysian construction industry. <i>Construction management and Economics</i> , 27(12), 1231-1244.
8. Diewert, W. E. (1980). Capital and the theory of productivity measurement. <i>The American Economic Review</i> , 70(2), 260-267.
9. Djellal, F., & Gallouj, F. (2013). The productivity challenge in services: measurement and strategic perspectives. <i>The Service Industries Journal</i> , 33(3-4), 282-299.
10. Fondo B. C. e Wright D.B (2004), Intellectual capital, professional report, Naval Postgraduate School,
11. Gaeta, L., & Ricca, D. (2015). Productivity.
12. Hanif, H., Rakhman, A., & Nurkholis, M. (2018). New Productivity Concept Based on Local Wisdom: Lessons from Indonesia. <i>J. Mgt. Mkt. Review</i> , 3(3), 96-103.
13. Judson, A. S. (1984). Productivity strategy and business strategy: two sides of the same Coin. <i>Interfaces</i> , 14(1), 103-115.
14. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. <i>California management review</i> , 39(1), 53-79.
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. <i>Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard</i> , 49(5), 167-176.
16. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. <i>Accounting horizons</i> , 15(1), 87-104.
17. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004) Strategy maps. Converting intangibl assets into tangible outcomes

18. Melo, C., Cruzes, D. S., Kon, F., & Conradi, R. (2011, August). Agile team perceptions of productivity factors. In <i>2011 Agile Conference</i> (pp. 57-66). IEEE.
19. Mukdad I. (2015). A comparative study of financial performance between conventional and Islamic banking in United Arab Emirates. <i>International Journal of Economics and Financial Issues</i> , 5(4).
20. Narain, D. (1977). Growth of productivity in Indian agriculture. <i>Indian Journal of Agricultural Economics</i> , 32(902-2018-1332), 1-44.
21. National Research Council. (2013). Improving measurement of productivity in higher education. National Academies Press.
22. Newsum J (2016) The Top 6 Strategic Benchmarks to Measure Company Performance, blog, marketresearch.com
23. Nuhu, M. (2014). Role of Ratio Analysis in Business Decisions: A Case Study NBC Maiduguri Plant. <i>Journal of Educational and Social Research</i> , 4(5), 105-105.
24. Oeij, P. R. A., De Looze, M. P., Ten Have, K., Van Rhijn, J. W., & Kuijt-Evers, L. F. M. (2012). Developing the organization's productivity strategy in various sectors of industry. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> .
25. Oeij, P., de Looze, M., ten Have, K., van Rhijn, G., & de Graaf, B. (2012). From productivity strategy to business case: Choosing a cost-effective intervention for workplace innovations. <i>Journal of Centrum Cathedra: The Business and Economics Research Journal</i> , 5(2), 171-184.
26. Ojasalo, K. P. (2000). Conceptualizing productivity in services.
27. Omoush, M. (2021). The impact of green productivity strategy on environmental sustainability through measurement of the management support: A field study in industry sector in Jordan. <i>Management Science Letters</i> , 11(3), 737-746.
28. Oum, T. H., Tretheway, M. W., & Waters II, W. G. (1992). Concepts, methods and purposes of productivity measurement in transportation. <i>Transportation Research Part A: Policy and Practice</i> , 26(6), 493-505.
29. Pritchard, R. D., Harrell, M. M., DiazGranados, D., & Guzman, M. J. (2008). The productivity measurement and enhancement system: a meta-analysis. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 93(3), 540.
30. Rogers, M., & Rogers, M. (1998). <i>The definition and measurement of productivity</i> . Melbourne, Australia: Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research.
31. Rutkauskas, J., & Paulavičienė, E. (2005). Concept of productivity in service sector. <i>Engineering Economics</i> , 43(3), 35-41.
32. Sahay, B. S. (2005). <i>Multi-factor productivity measurement model for service organisation</i> . <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , 54(1), 7-22.
33. Sawang, S. (2011). Key performance indicators for innovation implementation: Perception vs. actual usage. <i>Asia Pacific Management Review</i> , 16(1), 23-29.
34. Schapiro, M. O. (1993). The concept of productivity as applied to US higher education. Paying the piper: Productivity, incentives, and financing in US higher education, 37-68.

35. Schwartz, S. M., & Riedel, J. (2010). <i>Productivity and Health: Best Practices for Better Measures of Productivity</i> . <i>Journal of Occupational and Environmental Medicine</i> , 52(9), 865–871.
36. Sharma, B., & Fisher, T. (1997). Functional strategies and competitiveness: An empirical analysis using data from Australian manufacturing. <i>Benchmarking for quality management & technology</i> .
37. Tangen, S. (2002, December). Understanding the concept of productivity. In <i>Proceedings of the 7th Asia-Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference, Taipei</i> (pp. 18-20).
38. Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. <i>International Journal of Productivity and performance management</i> .
39. Upadhyay, S., Tabesh, M., Badiozamani, M., & Askari-Nasab, H. (2019, December). A Simulation Model for Estimation of Mine Haulage Fleet Productivity. In <i>International Symposium on Mine Planning & Equipment Selection</i> (pp. 42-50). Springer, Cham.
40. Vogl, B., & Abdel-Wahab, M. (2015). Measuring the construction industry's productivity performance: Critique of international productivity comparisons at industry level. <i>Journal of construction engineering and management</i> , 141(4), 04014085.
41. Vuorinen, I., Järvinen, R., & Lehtinen, U. (1998). Content and measurement of productivity in the service sector: a conceptual analysis with an illustrative case from the insurance business. <i>International Journal of Service Industry Management</i> .
42. Worrell, E., & Biermans, G. (2005). Move over! Stock turnover, retrofit and industrial energy efficiency. <i>Energy Policy</i> , 33(7), 949-962.
43. Zsidó, K. E., & Fenyves, V. (2015). Application of “traditional” and “new” approach methods in business performance measurement. <i>Cross-Cultural Management Journal</i> , 17(1).
D1 LE STRATEGIE COMPETITIVE
44. Acquah, M. (2011). Business strategy and competitive advantage in family businesses in Ghana: The role of social networking relationships. <i>Journal of developmental entrepreneurship</i> , 16(01), 103-126.
45. Adámek, P., Bauerová, R., Kadlubcová, J., & Zapletalová, Š. (2017). The business excellence models in Czech enterprises: The effects of business strategy on performance. <i>Central European Business Review</i> , 6(4), 20.
46. Barzideh, F., Javani, G. M., & Azimi, A. (2019). Effects of business strategies on investment efficiency.
47. Beatham, S., Anumba, C., Thorpe, T., & Hedges, I. (2004). KPIs: a critical appraisal of their use in construction. <i>Benchmarking: an international journal</i> .
48. Brammer, S. J., Pavelin, S., & Porter, L. A. (2009). Corporate charitable giving, multinational companies and countries of concern. <i>Journal of Management Studies</i> , 46(4), 575-596.
49. Brink, W. (2020). <i>Purchasing performance measurement through selecting and implementing key performance indicators</i> (Bachelor's thesis, University of Twente).

50. Caniato, F., Luzzini, D., & Ronchi, S. (2014). Purchasing performance management systems: an empirical investigation. <i>Production Planning & Control</i> , 25(7), 616-635.
51. Deberdieva, E. M. (2015). Key performance indicators as an instrument of achieving strategic indicators of oil and gas producers. <i>Mediterranean Journal of Social Sciences</i> , 6(3 S3), 19-19.
52. Djastui, I. (2020). TURNITIN: Internationalization Model for Increasing the Competitiveness of Local Creative Industries in ASEAN Economy Community.
53. Fulmer, W. E., & Goodwin, J. (1988). Differentiation: begin with the consumer. <i>Business Horizons</i> , 31(5), 55-63.
54. Gabčanová, I. (2012). Human resources key performance indicators. <i>Journal of competitiveness</i> .
55. Gabčanová, I. (2012). Human resources key performance indicators. <i>Journal of competitiveness</i> .
56. Hilman, H., & Kaliappen, N. (2014). Do cost leadership strategy and process innovation influence the performance of Malaysia hotel industry?. <i>Asian Social Science</i> , 10(10), 134.
57. Ireland, R. D., Hitt, M. A., Bettis, R. A., & De Porras, D. A. (1987). Strategy formulation processes: Differences in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by managerial level. <i>Strategic Management Journal</i> , 8(5), 469-485.
58. Ismail, R. M. A. (2018). Performance implication of the relationship between competitive strategy and SHRM practices on employee outcomes in Saudi Banks a field study. <i>International Journal of Business and Social Science</i> , 9(2), 64-75.
59. ISTIANINGSIH, I., & Suraji, R. (2020). The Impact of Competitive Strategy and Intellectual Capital on SMEs Performance.
60. James Lin, M. J., Chen, C. H., & Huang, Z. C. (2007). Effects of business and design strategy integration on new product development performance: An empirical analysis. <i>International Journal of Business and Systems Research</i> , 1(4), 438-457.
61. Kharub, M., Mor, R. S., & Sharma, R. (2019). The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance. <i>Journal of Manufacturing Technology Management</i> .
62. Krisnawati, N., Sule, E. T., Febrian, E., & Hassan, M. (2016). Competitive Strategy and its Impact on Hotel Performance: A Partial Least Square Approach on Hotel Managers in Bali, Indonesia. <i>International Journal of Economics, Commerce and Management</i> , 4(7), 455-465.
63. Laval, V. (2016). The Trade-Off between Planning Objectives and Planning Success. <i>Studies in Business & Economics</i> , 11(3).
64. Chung, A., & Choi, M. (2017). The Effects Of Business Strategy On The Association Between R&D Expenditure And Future Firm Performance. <i>Journal of Applied Business Research (JABR)</i> , 33(5), 1035-1046.
65. Micheli, P., & Mura, M. (2017). Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> .

66. Micheli, P., & Mura, M. (2017). Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> .
67. Muflihah, N. (2021). The Effect of Logistical-Crossfunctional Drivers on the Competitive Strategy of the Supply Chain of SMEs: A Case Study. <i>Jurnal Teknik Industri</i> , 22(1).
68. Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance. <i>Management Decision</i> .
69. Nurjaman, R., Rahayu, A., Wibowo, L., & Widjajani, W. (2021). The role of strategic agility towards the firm performance of logistics service providers in Indonesia. <i>Management Science Letters</i> , 11(3), 965-974.
70. Plieninger, R., Muller, U., Ehm, H., & Reczek, W. (2001, April). Cost reduction using systematic target setting of the reference fab methodology. In 2001 IEEE/SEMI Advanced Semiconductor Manufacturing Conference (IEEE Cat. No. 01CH37160) (pp. 17-20). IEEE.
71. Simmonds, K. (1986). The accounting assessment of competitive position. <i>European Journal of marketing</i> .
72. Smirnov, V. V., e al. (2020, August). Analysis of Key Performance Indicators of Economic Development of Russian Regions. In <i>Russian Conference on Digital Economy and Knowledge Management (RuDEcK 2020)</i> (pp. 697-702). Atlantis Press.
73. Yi, H. D., Park, S., & Kim, J. (2019). The effects of business strategy and inventory on the relationship between sales manipulation and future profitability. <i>Sustainability</i> , 11(8), 2377.
D2 LA DISCIPLINA DEL VALORE
74. Ahmed-Kristensen, S., & Taylor, T. (2016, May). Global product development: KPI selection support. In <i>Proceedings of International Design Conference, DESIGN 2016</i> (pp. 1615-1624). DESIGN 2016.
75. Ante, G., Facchini, F., Mossa, G., & Digiesi, S. (2018). Developing a key performance indicators tree for lean and smart production systems. <i>IFAC-PapersOnLine</i> , 51(11), 13-18.
76. Balas Rant, M., & Korenjak Cerne, S. (2017). <i>Becoming a Hidden Champion: From Selective use of Customer Intimacy and Product Leadership to Business Attractiveness</i> . <i>South East European Journal of Economics and Business</i> , 12(1), 89–103
77. Bendoly, E., Rosenzweig, E. D., & Stratman, J. K. (2007). Performance metric portfolios: a framework and empirical analysis. <i>Production and Operations Management</i> , 16(2), 257-276.
78. Bendoly, E., Rosenzweig, E. D., & Stratman, J. K. (2009). The efficient use of enterprise information for strategic advantage: A data envelopment analysis. <i>Journal of Operations Management</i> , 27(4), 310-323.
79. Bharadwaj, D., Farooq, A., & Jena, B. N. (2017). Value Discipline Dimensions on Organisational Performance and Competitive Advantage: A Study on Pharmaceutical Companies in Diabetes Care. <i>International Journal of Marketing Studies</i> , 9(3), 88-102.
80. Bruun, P., & Mefford, R. N. (2004). Lean production and the Internet. <i>International Journal of Production Economics</i> , 89(3), 247-260.
81. Cherotich, K. M., Sang, W., Mutungú, C., & Shisia, A. (2015). Financial innovations and performance of commercial banks in Kenya.

82. Choy, K. L., Lee, W. B., Lau, H. C., So, S. C., & Lo, V. (2004). An enterprise collaborative management system: a case study of supplier selection in new product development. <i>International Journal of Technology Management</i> , 28(2), 206-226.
83. Christopher, M. (1996). From brand values to customer value. <i>Journal of Marketing Practice: applied marketing science</i> .
84. Darom, M., & Plant, E. (2020). The development of a performance measurement system for indirect procurement: a Delphi study. <i>Measuring Business Excellence</i> .
85. Demeter, K., & Matyusz, Z. (2011). The impact of lean practices on inventory turnover. <i>International Journal of Production Economics</i> , 133(1), 154-163.
86. Dewan, S. (2002). Value Discipline and Returns on IT Investments IAB Discussion Paper.
87. Eggert, A., Thiesbrummel, C., & Deutscher, C. (2014). Differential effects of product and service innovations on the financial performance of industrial firms. <i>Journal of Business Market Management</i> , 7(3), 380-405.
88. Fondo B. C. e Wright D.B (2004), Intellectual capital, professional report, Naval Postgraduate School,
89. Hofer, C., Eroglu, C., & Hofer, A. R. (2012). The effect of lean production on financial performance: The mediating role of inventory leanness. <i>International Journal of Production Economics</i> , 138(2), 242-253.
90. Kanagal, N. B. (2017). Development of market orientation for marketing strategy formulation. <i>International Journal of Marketing Studies</i> , 9(4), 54-66.
91. Kaplan, Robert S.(2004) . Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business Review Press
92. Krauth, E., Moonen, H., Popova, V., & Schut, M. C. (2005, May). Performance Measurement and Control in Logistics Service Providing. In <i>ICEIS (2)</i> (pp. 239-247).
93. Macri, M., & Scandura, T. A. (2010). Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms. <i>The leadership quarterly</i> , 21(1), 75-88.
94. Micheels, E. T., & Gow, H. R. (2009). Do market oriented firms demonstrate clarity on their value discipline? Evidence from Illinois beef producers. <i>International Food and Agribusiness Management Review</i> , 12(1030-2016-82742), 127-152.
95. Micheels, E. T., & Gow, H. R. (2011). The moderating effects of trust and commitment on market orientation, value discipline clarity, and firm performance. <i>Agribusiness</i> , 27(3), 360-378.
96. Moktadir, M. A.,e al(2020). <i>An investigation of key performance indicators for operational excellence towards sustainability in the leather products industry. Business Strategy and the Environment</i>
97. Muia, S. W. (2017). <i>The effect of financial innovations on financial performance of commercial banks in Kenya</i> (Doctoral dissertation, Kca University).
98. Ngari, J. M. K., & Muiruri, J. K. (2014). Effects of financial innovations on the financial performance of commercial banks in Kenya.

99. Ofstedal, S. J. (2013). <i>La misurazione della performance del Modello di Business per la gestione strategica dell'impresa</i> (Bachelor's thesis, Università Ca'Foscari Venezia).
100. Pagliacci M, Terenziani P. (2007), Una nuova metodologia di valutazione delle imprese knowledge-based, <i>Amministrazione Finanza e Oro</i> , Vol.18, n.2, pp.97-148.
101. Paul Fuller, 10 KPIs Manufacturers Should Track for Operational Excellence, Skyline BTS company
102. Potgieter, A., & Roodt, G. (2004). Measuring a customer intimacy culture in a value discipline context. <i>SA Journal of Human Resource Management</i> , 2(3), 25-31.
103. Rahman, M., & Sergenian, G. (2007). Choosing a Value Discipline for Marketing Online Education. <i>Review of Business Research</i> , 7(3).
104. Reimann, M., Schilke, O., & Thomas, J. S. (2010). Toward an understanding of industry commoditization: Its nature and role in evolving marketing competition. <i>International Journal of Research in Marketing</i> , 27(2), 188-197.
105. Rodrigues, V. P., Pigosso, D. C., & McAlone, T. C. (2016). Process-related key performance indicators for measuring sustainability performance of ecodesign implementation into product development. <i>Journal of Cleaner Production</i> , 139, 416-428.
106. Ross, M., & Grace, D. (2012). An exploration and extension of the Value Discipline Strategy (VDS) typology in educational institutions. <i>Marketing Intelligence & Planning</i> .
107. Ross, M., & Heaney, J. G. (2007). Using the value discipline strategy typology to describe services marketing strategies. In 2007 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference-Reputation, Responsibility and Relevance-Conference Proceedings. Dunedin (Vol. 3).
108. Sangwa, N. R., & Sangwan, K. S. (2018). Development of an integrated performance measurement framework for lean organizations. <i>Journal of Manufacturing Technology Management</i> .
109. Tabas, J., Beranová, M., & Martinovičová, D. (2013). Influence of product innovations on financial performance of SME in the Czech Republic. <i>Acta universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis</i> , 60(7), 409-414.
110. te Pas, F. A. (2009). A Value Discipline-Based Strategy Design Method. <i>Technische Universiteit Eindhoven</i> .
111. Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. <i>Harvard business review</i> , 71(1), 84-93.
112. Wagner, T., Herrmann, C., & Thiede, S. (2017). Industry 4.0 impacts on lean production systems. <i>Procedia Cirp</i> , 63, 125-131.
113. Wahyuni, W., & Nurjaman, J. (2017). Penerapan Value Discipline Strategy pada Bank Kaltim Cabang Tana Paser. <i>Sebatik</i> , 18(1), 5-9.
114. Wright, R. E., Palmer, J. C., & Perkins, D. (2004). Types of product innovations and small business performance in hostile and benign environments. <i>Journal of Small Business Strategy</i> , 15(2), 33-44.
SITI WEB
115. http://strategictoolkits.com/strategic-concepts/value-disciplines/
D4 I FORNITORI

116.	Darom, M., & Plant, E. (2020). The development of a performance measurement system for indirect procurement: a Delphi study. <i>Measuring Business Excellence</i> .
117.	Ferreira, J. E., & Fiorese, A. (2018). An approach based on risk to dimensioning virtual organizations. <i>Expert Systems</i>
118.	Gosling, J., Naim, M., Towill, D., Abouarghoub, W., & Moone, B. (2015). Supplier development initiatives and their impact on the consistency of project performance. <i>Construction management and economics</i> , 33(5-6), 390-403.
119.	Govindan, K., Dhingra Darbari, J., Kaul, A., & Jha, P. C. (2021). Structural model for analysis of key performance indicators for sustainable manufacturer–supplier collaboration. <i>Business Strategy and the Environment</i> .
120.	Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004) Strategy maps. Converting intangibl assets into tangible outcomes
121.	Krauth, E., Moonen, H., Popova, V., & Schut, M. C. (2005, May). Performance Measurement and Control in Logistics Service Providing. In <i>ICEIS (2)</i> (pp. 239-247).
122.	Kylili, A., Fokaides, P. A., & Jimenez, P. A. L. (2016). Key Performance Indicators (KPIs) approach in buildings renovation for the sustainability of the built environment: A review. <i>Renewable and Sustainable Energy Reviews</i> , 56, 906-915.
123.	Lin, G., Shen, G. Q., Sun, M., & Kelly, J. (2011). Identification of key performance indicators for measuring the performance of value management studies in construction. <i>Journal of Construction Engineering and Management</i> , 137(9), 698-706.
124.	Lummus, R. R., Vokurka, R. J., & Alber, K. L. (1998). Strategic supply chain planning. <i>Production and inventory management Journal</i> , 39(3), 49.
125.	Marr, B. (2012). <i>Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know</i> . Pearson UK.
126.	Mirza, H. H. B. (2016). Evaluation of KPI Monitoring Tools for an Automotive Supplier. Master thesis
127.	Norman, F., Setiawan, A. R., Hadiwijaya, S., & Sahroni, T. R. (2020) IMPROVING KPI WEIGHTS OF EQUIPMENT SUPPLIERS IN MOBILE NETWORK OPERATORS USING QFD METHOD.
128.	Ofstedal, S. J. (2013). <i>La misurazione della performance del Modello di Business per la gestione strategica dell'impresa</i> (Bachelor's thesis, Università Ca'Foscari Venezia).
129.	Podmoskovnov, A. (2018). Development of the KPI Scorecard for supplier assessment. Thesis
130.	RAJKOVIĆ, T., MIJALKOV, Z. (2018, June). KPI based model for improvement of procurement process management. In <i>XIII Balkan Conference on Operational Research Proceedings</i> (p. 315). FON.
131.	Routroy, S., & Pradhan, S. K. (2014). Analyzing the performance of supplier development: a case study. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> .
132.	Sangwa, N. R., & Sangwan, K. S. (2018). Development of an integrated performance measurement framework for lean organizations. <i>Journal of Manufacturing Technology Management</i> .

133.	Schaltegger, S., Burritt, R., Bai, C., & Sarkis, J. (2014). Determining and applying sustainable supplier key performance indicators. <i>Supply Chain Management: An International Journal</i> .
134.	Shah, B. A. (2013). Development and Implementation of Environmental Key Performance Indicators (KPIs) in Swedish Manufacturing Industry.
135.	Tundys, B., & Fernando, Y. (2020). Sustainable supply chain management–Key Performance Indicators (KPI) as an element for measuring of processes. <i>Transport Economics and Logistics</i> , 83, 31-50.
136.	Vadla, P. K., Kolla, B. P., & Perumal, T. (2020). FLA-SLA Aware Cloud Collation Formation Using Fuzzy Preference Relationship Multi-Decision Approach for Federated Cloud. <i>Pertanika Journal of Science & Technology</i> , 28(1).
137.	Wyatt, J. (2004). Scorecards, dashboards, and KPIs keys to integrated performance measurement. <i>Healthcare financial management</i> , 58(2), 76-81.
D5 LE RISORSE	
138.	Robert F. Reilly (2016), Guide to Intangible Asset Valuation, Revised Edition, Wiley
139.	Abdullah, D. F., & Sofian, S. (2012). The relationship between intellectual capital and corporate performance. <i>Procedia-Social and Behavioral Sciences</i> , 40, 537-541.
140.	Al-Najjar, B., & Hussainey, K. (2011). Revisiting the capital-structure puzzle: UK evidence. <i>The Journal of Risk Finance</i> .
141.	Barker, R. (2019). Corporate natural capital accounting. <i>Oxford Review of Economic Policy</i> , 35(1), 68-87.
142.	Barker, R., & Mayer, C. (2017). How Should a ‘Sustainable Corporation’ Account for Natural Capital?. Saïd Business School WP, 15.
143.	Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. <i>International journal of management reviews</i> , 3(1), 41-60.
144.	Bontis, N., Ciambotti, M., Palazzi, F., & Sgro, F. (2018). Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises. <i>Journal of Intellectual Capital</i> .
145.	Bontis, N., Wu, S., Chen, M. C., Cheng, S. J., & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms’ market value and financial performance. <i>Journal of intellectual capital</i> .
146.	Campello, M., & Giambona, E. (2011). Capital structure and the redeployability of tangible assets (No. 11-091/2/DSF24). Tinbergen Institute Discussion Paper.
147.	Campello, M., & Giambona, E. (2013). Real assets and capital structure. <i>Journal of Financial and Quantitative Analysis</i> , 48(5), 1333-1370.
148.	Chen, J. J. (2004). Determinants of capital structure of Chinese-listed companies. <i>Journal of Business research</i> , 57(12), 1341-1351.
149.	Ciprian, G. G., Valentin, R., Lucia, V. V. M., & Mădălina, G. I. A. (2012). Elaboration of accounting financial report on structural capital. <i>Procedia-Social and Behavioral Sciences</i> , 62, 706-710.

150.	Cuccia M.A. (2018) Il Capitale intellettuale d'impresa nella società della conoscenza: gestione, strumenti di misurazione e bilancio intangibile, Slide universitarie
151.	Cuganesan, S. (2006). Reporting organisational performance in managing human resources: Intellectual capital or stakeholder perspectives?. <i>Journal of Human Resource Costing & Accounting</i> .
152.	Darom, M., & Plant, E. (2020). The development of a performance measurement system for indirect procurement: a Delphi study. <i>Measuring Business Excellence</i> .
153.	De Pablos, P. O. (2004). Measuring and reporting structural capital. <i>Journal of Intellectual Capital</i> .
154.	Fondo B. C. e Wright D.B (2004), Intellectual capital, professional report, Naval Postgraduate School,
155.	Gabčanová, I. (2012). Human resources key performance indicators. <i>Journal of competitiveness</i> .
156.	Gogan, L. M., Duran, D. C., & Draghici, A. (2015). Structural capital-a proposed measurement model. <i>Procedia economics and finance</i> , 23, 1139-1146.
157.	Harc, M. (2015). The relationship between tangible assets and capital structure of small and medium-sized companies in Croatia. <i>Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review Of Contemporary Business, Entrepreneurship And Economic Issues</i> , 28(1), 213-224.
158.	Hejazi, R., Ghanbari, M., & Alipour, M. (2016). Intellectual, human and structural capital effects on firm performance as measured by Tobin's Q. <i>Knowledge and Process Management</i> , 23(4), 259-273.
159.	Hitt, M. A., Bierman, L., Uhlenbruck, K., & Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly. <i>Academy of management journal</i> , 49(6), 1137-1157.
160.	Hoang, T. (2018). The role of the integrated reporting in raising awareness of environmental, social and corporate governance (ESG) performance. In <i>Stakeholders, Governance and Responsibility</i> . Emerald Publishing Limited.
161.	Hosseini, M., & Owlia, M. S. (2016). Designing a model for measuring and analyzing the relational capital using factor analysis. <i>Journal of Intellectual Capital</i> .
162.	Iazzolino, G., Chiappetta, F., & Chiappetta, S. (2018). Relational Capital and financial performance: an empirical analysis on a sample of Italian firms. <i>Problems and Perspectives in Management</i> , 16(1), 245-258.
163.	Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004) Strategy maps. Converting intangibl assets into tangible outcomes
164.	Koshy, A., Raynaud, J., Ozdemiroglu, E., & Provins, A. (2019). Natural Capital Statements: A Case Study on SCA, a Swedish paper and pulp company. <i>Journal of Environmental Economics and Policy</i> , 8(4), 394-412.
165.	Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management: Myths and realities. <i>Journal of Applied Corporate Finance</i> , 28(2), 10-16.
166.	Lambooy, T. E., Maas, K. E. H., van 't Foort, S., & van Tilburg, R. (2018). Biodiversity and natural capital: investor influence on company

	reporting and performance. <i>Journal of Sustainable Finance & Investment</i> , 8(2), 158-184.
167.	Léger, P. M. (2010). Interorganizational IT investments and the value upstream relational capital. <i>Journal of Intellectual Capital</i> .
168.	Lev, B., & Radhakrishnan, S. (2002). Structural capital. NBER Working Paper Series.
169.	Lim, S. C., Macias, A. J., & Moeller, T. (2020). Intangible assets and capital structure. <i>Journal of Banking & Finance</i> , 118, 105873.
170.	Lowell L.B. The new metrics for corporate performance, McKinsey
171.	Myers, S. C. (1984). Capital structure puzzle.
172.	Myers, S. C. (1993). Still searching for optimal capital structure. <i>Journal of applied Corporate finance</i> , 6(1), 4-14
173.	Nourani, M., Chandran, V. G. R., Kweh, Q. L., & Lu, W. M. (2018). Measuring human, physical and structural capital efficiency performance of insurance companies. <i>Social Indicators Research</i> , 137(1), 281-315.
174.	Ofstedal, S. J. (2013). La misurazione della performance del Modello di Business per la gestione strategica dell'impresa(Bachelor's thesis, Università Ca'Foscari Venezia).
175.	Rampini, A. A., & Viswanathan, S. (2013). Collateral and capital structure. <i>Journal of Financial Economics</i> , 109(2), 466-492.
176.	Saenz, J. (2005). Human capital indicators, business performance and market-to-book ratio. <i>Journal of Intellectual Capital</i> .
177.	Schmalensee, R. (1981). Risk and return on long-lived tangible assets. <i>Journal of Financial Economics</i> , 9(2), 185-205.
178.	Scott Jr, J. H. (1976). A theory of optimal capital structure. <i>The Bell Journal of Economics</i> , 33-54.
179.	Sguotti, A. (2017). Metodologie di valutazione del capitale intangibile: il Calculated Intangible Value (Bachelor's thesis, Università Ca'Foscari Venezia).
180.	Singh, P. V., Tan, Y., & Mookerjee, V. (2011). Network effects: The influence of structural capital on open source project success. <i>Mis Quarterly</i> , 813-829.
181.	Sullivan, S. (2014). The natural capital myth; or will accounting save the world. The Leverhulme Centre for the Study of Value School of Environment, Education and Development, The University of Manchester: Oxford, UK.
182.	Tamulevičienė, D., & Mackevičius, J. (2019). Methodology of complex analysis of tangible fixed assets. <i>Entrepreneurship and sustainability issues</i> , 7(2), 1341.
183.	Taylor, M. (2009). Exploring the design and development of the real value (RV) methodology: a value-based business development leadership metrics system (Doctoral dissertation).
184.	Thum-Thysen, A., Voigt, P., Bilbao-Osorio, B., Maier, C., & Ognyanova, D. (2019). Investment dynamics in Europe: Distinct drivers and barriers for investing in intangible versus tangible assets?. <i>Structural Change and Economic Dynamics</i> , 51, 77-88.
185.	Veltri, S., & Nardo, M. T. (2008). Bilancio sociale e bilancio del capitale intellettuale: quali relazioni?. <i>Economia Aziendale Online</i> -, 1(4), 239-260.

186.	Xiao, W., Opata, C. N., Tetteh, S., John Narh, T. W., & Hinson, R. E. (2020). Value co-creation effects on transaction cost, relational capital, and loyalty of hair salon customers: Results and implications of a Ghanaian study. <i>Journal of Psychology in Africa</i> , 30(3), 217-224.
187.	Zangoueznezhad, A., & Moshabaki, A. (2009). The role of structural capital on competitive intelligence. <i>Industrial Management & Data Systems</i> .
D6 I PROCESSI	
188.	Adams, C. A. (2004). The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. <i>Accounting, Auditing & Accountability Journal</i> .
189.	Ahmed-Kristensen, S., & Taylor, T. (2016, May). Global product development: KPI selection support. In <i>Proceedings of International Design Conference, DESIGN</i> (pp. 1615-1624). DESIGN 2016.
190.	Baines, D. (2006). Quantitative Indicators “whose needs are being served?” quantitative metrics and the reshaping of social services. <i>Studies in Political Economy</i> , 77(1), 195-209.
191.	Brint, A., e al.(2021). Reducing data requirements when selecting key performance indicators for supply chain management: The case of a multinational automotive component manufacturer. <i>International Journal of Production Economics</i> , 233, 107967.
192.	Cardillo, E., & Longo, M. C. (2020). Managerial reporting tools for social sustainability: Insights from a local government experience. <i>Sustainability</i> , 12(9), 3675.
193.	Cascio, W. F. (1991). <i>Costing human resources</i> (Vol. 21). Cincinnati, OH: South-Western Educational Publishing.
194.	Chae, B. K. (2009). Developing key performance indicators for supply chain: an industry perspective. <i>Supply Chain Management: An International Journal</i> , 14(6), 422-428.
195.	Cheng, Y. T., Chou, H. H., & Cheng, C. H. (2011). Extracting key performance indicators (KPIs) new product development using mind map and Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL) methods. <i>African Journal of Business Management</i> , 5(26), 10734-10746.
196.	Chorfi, Z., Berrado, A., & Benabbou, L. (2015, October). Selection of key performance indicators for supply chain monitoring using MCDA. In <i>2015 10th International Conference on Intelligent Systems: Theories and Applications (SITA)</i> (pp. 1-6). IEEE.
197.	Cuganesan, S. (2006). Reporting organisational performance in managing human resources: Intellectual capital or stakeholder perspectives?. <i>Journal of Human Resource Costing & Accounting</i> .
198.	Dev, N. K., Shankar, R., Gupta, R., & Dong, J. (2019). Multi-criteria evaluation of real-time key performance indicators of supply chain with consideration of big data architecture. <i>Computers & Industrial Engineering</i> , 128, 1076-1087.
199.	Dombrowski, U., Schmidtchen, K., & Ebentreich, D. (2013). Balanced Key Performance indicators in product development. <i>International Journal of Materials, Mechanics and Manufacturing</i> , 1(1), 27-31.
200.	Durkacova, M., J. Lavin, and K. Karjust. "KPI optimization for product development process." <i>Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium</i> . Vol. 23. No. 1. 2012.

201.	Elg, M., & Kollberg, B. (2012). Conditions for reporting performance measurement. <i>Total Quality Management & Business Excellence</i> , 23(1), 63-77.
202.	Fondo B. C. e Wright D.B (2004), Intellectual capital, professional report, Naval Postgraduate School,
203.	Ganguly, K., & Rai, S. S. (2018). Evaluating the key performance indicators for supply chain information system implementation using IPA model. <i>Benchmarking: An International Journal</i> .
204.	Garrigós Simón, F. J., González-Cruz, T., & Contreras-Pacheco, O. (2017). Policies to enhance social development through the promotion of SME and social entrepreneurship: A study in the Colombian construction industry. <i>Entrepreneurship & Regional Development</i> , 29(1-2), 51-70.
205.	Gartzen, T., Brambring, F., & Basse, F. (2016). Target-oriented prototyping in highly iterative product development. <i>Procedia CIRP</i> , 51, 19-23.
206.	Gerhardt, V. J., Siluk, J. C. M., Baierle, I. C., & de Freitas Michelin, C. (2021). Theoretical model for identifying market development indicators. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> .
207.	Gordon M., Kowski M., Sander S, (2018) Taking the measure of product development , McKinsey
208.	Gulledge, T., & Chavusholu, T. (2008). Automating the construction of supply chain key performance indicators. <i>Industrial Management & Data Systems</i> .
209.	Gunarathne, N., Samudrage, D., Wijesinghe, D. N., & Lee, K. H. (2016). Fostering social sustainability management through safety controls and accounting. <i>Accounting Research Journal</i> .
210.	Halford, C. E., Krapels, K. A., Driggers, R. G., & Burroughs Jr, E. (1999). Developing operational performance metrics using image comparison metrics and the concept of degradation space. <i>Optical Engineering</i> , 38(5), 836-844.
211.	Held, M., Weidmann, D., Kammerl, D., Hollauer, C., Mörtl, M., Omer, M., & Lindemann, U. (2018). Current challenges for sustainable product development in the German automotive sector: A survey based status assessment. <i>Journal of cleaner production</i> , 195, 869-889.
212.	Hertati, L., & Zarkasyi, I. (2015). Competence of human resources, the benefits of information technology on value of financial reporting in Indonesia. <i>Research Journal of Finance and Accounting</i> , 6(8), 12-18.
213.	Hwang, G., Han, S., Jun, S., & Park, J. (2014). Operational performance metrics in manufacturing process: based on SCOR model and RFID technology. <i>International Journal of Innovation, Management and Technology</i> , 5(1), 50-55.
214.	Imam, S. (2000). Corporate social performance reporting in Bangladesh. <i>Managerial Auditing Journal</i> .
215.	Jiang, B., Frazier, G. V., & Prater, E. L. (2006). Outsourcing effects on firms' operational performance. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> .
216.	Jung, K., Morris, K. C., Lyons, K. W., Leong, S., & Cho, H. (2015). Mapping strategic goals and operational performance metrics for smart manufacturing systems. <i>Procedia Computer Science</i> , 44, 184-193.

217.	Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004) Strategy maps. Converting intangibl assets into tangible outcomes
218.	Karl, A. A., Micheluzzi, J., Leite, L. R., & Pereira, C. R. (2018). Supply chain resilience and key performance indicators: a systematic literature review. <i>Production</i> , 28.
219.	Kim, H. S., & Kim, Y. G. (2009). A CRM performance measurement framework: Its development process and application. <i>Industrial marketing management</i> , 38(4), 477-489.
220.	Krauth, E., Moonen, H., Popova, V., & Schut, M. C. (2005, May). Performance Measurement and Control in Logistics Service Providing. In <i>ICEIS (2)</i> (pp. 239-247).
221.	Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. <i>International journal of production economics</i> , 41(1-3), 23-35.
222.	Marodin, G. A., Frank, A. G., Tortorella, G. L., & Fetterman, D. C. (2019). Lean production and operational performance in the Brazilian automotive supply chain. <i>Total Quality Management & Business Excellence</i> , 30(3-4), 370-385.
223.	Mattiacci A. , A. Pastore,(2013) Marketing. Il Management orientato al mercato, HOEPLI
224.	Mourtzis, D., Papatheodorou, A. M., & Fotia, S. (2018). Development of a key performance indicator assessment methodology and software tool for product-service system evaluation and decision-making support. <i>Journal of Computing and Information Science in Engineering</i> , 18(4).
225.	Neale, A., & Anderson, B. (2000). Performance reporting for accountability purposes:: Lessons, issues, future. <i>International public management journal</i> , 3(1), 93-106.
226.	Noonpakdee, W., & Phothichai, A. (2015). Designing knowledge management system in a social enterprise. Paper presented on Managing intellectual capital and innovation for sustainable and inclusive society, 27-29.
227.	O'Dwyer, B., & Unerman, J. (2016). Fostering rigour in accounting for social sustainability. <i>Accounting, Organizations and Society</i> , 49, 32-40.
228.	Ofstedal, S. J. (2013). La misurazione della performance del Modello di Business per la gestione strategica dell'impresa(Bachelor's thesis, Università Ca'Foscari Venezia).
229.	Politze, D. P., Bathelt, J. P., & Wegener, K. (2010). Function Oriented Product Descriptions in Product Development and Factory Planning. <i>Value Engineering</i> , 9, 10.
230.	Popovic, T., Barbosa-Póvoa, A., Kraslawski, A., & Carvalho, A. (2018). Quantitative indicators for social sustainability assessment of supply chains. <i>Journal of cleaner production</i> , 180, 748-768.
231.	Popovic, T., Kraslawski, A., Barbosa-Póvoa, A., & Carvalho, A. (2017). Quantitative indicators for social sustainability assessment of society and product responsibility aspects in supply chains. <i>Journal of International Studies</i> , 10(4).
232.	Rodrigues, V. P., Pigosso, D. C., & McAloone, T. C. (2016). Process-related key performance indicators for measuring sustainability performance of ecodesign implementation into product development. <i>Journal of Cleaner Production</i> , 139, 416-428.

233.	Sangwa, N. R., & Sangwan, K. S. (2018). Development of an integrated performance measurement framework for lean organizations. <i>Journal of Manufacturing Technology Management</i> .
234.	Sardak, S., Korneyev, M., Simakhova, A., & Bilskeya, O. (2017). Global factors which influence the directions of social development. <i>Problems and Perspectives in Management</i> , (15, Iss. 3 (contin. 2)), 323-333.
235.	Singh, C. S., Soni, G., & Badhotiya, G. K. (2019). Performance indicators for supply chain resilience: review and conceptual framework. <i>Journal of Industrial Engineering International</i> , 15(1), 105-117.
236.	Singh, G., & Dutt, A. (2020). Relationship Between Various Key Performance Indicators of Supply Chain and Net Sales. <i>International Journal of Engineering Research And</i> , V9, 9, 746-750.
237.	Taylor, T. P., & Ahmed-Kristensen, S. (2018). Global product development projects: measuring performance and monitoring the risks. <i>Production Planning & Control</i> , 29(15), 1290-1302.
238.	Thompson, M. K., Jespersen, I. K. J., & Kjærgaard, T. (2018). Design for manufacturing and assembly key performance indicators to support high-speed product development. <i>Procedia CIRP</i> , 70, 114-119.
239.	Tunstel, E. (2007). Operational performance metrics for mars exploration rovers. <i>Journal of Field Robotics</i> , 24(8-9), 651-670.
240.	Von Geibler, J., Liedtke, C., Wallbaum, H., & Schaller, S. (2006). Accounting for the social dimension of sustainability: experiences from the biotechnology industry. <i>Business Strategy and the Environment</i> , 15(5), 334-346.
241.	Yeh, T. M., Pai, F. Y., & Liao, C. W. (2014). Using a hybrid MCDM methodology to identify critical factors in new product development. <i>Neural Computing and Applications</i> , 24(3), 957-971.
242.	Duraiarasan, R. M., & Ramila, M. An Empirical Study On Relationship Between Causes And Effects Of Employee Turnover In Indian Manufacturing Industry (A Study With Special Reference To Chennai City In Tamilnadu), p 116-120
SITI WEB	
243.	https://www.assessteam.com/product-development-kpi-list/
244.	SBI, (2018) 7 KPIs to Evaluate Go-To-Market Effectiveness, SalesBenchmarkIndex web site
245.	https://blog.reverse.hr/turnover
D7 LA DISTRIBUZIONE	
246.	Anand, N., & Grover, N. (2015). Measuring retail supply chain performance. <i>Benchmarking: An International Journal</i> .
247.	Anderson, E., & Coughlan, A. T. (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. <i>Journal of marketing</i> , 51(1), 71-82.
248.	Bressolles, G., & Lang, G. (2019). KPIs for performance measurement of e-fulfillment systems in multi-channel retailing. <i>International Journal of Retail & Distribution Management</i> .
249.	Buijs, P., Danhof, H. W., & Wortmann, J. H. C. (2016). Just-in-Time Retail Distribution: A Systems Perspective on Cross-Docking. <i>Journal of Business Logistics</i> , 37(3), 213-230.

250.	Chung, A., & Choi, M. (2017). The Effects Of Business Strategy On The Association Between R&D Expenditure And Future Firm Performance. <i>Journal of Applied Business Research (JABR)</i> , 33(5), 1035-1046.
251.	Coelho, F., Easingwood, C., & Coelho, A. (2003). Exploratory evidence of channel performance in single vs multiple channel strategies. <i>International Journal of retail & distribution management</i> .
252.	Coughlan, A. T., & Wernerfelt, B. (1989). On credible delegation by oligopolists: A discussion of distribution channel management. <i>Management Science</i> , 35(2), 226-239.
253.	Djafar, W., Amer, Y., & Lee, S. H. (2013). A review on long distribution channel's problems (Doctoral dissertation, IACSIT-Internal Association of Computer Science).
254.	Dobson, P. W. (2005). Retail performance indicators in the nation of shopkeepers. <i>The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i> , 15(3), 319-327.
255.	El-Ansary, A. I., & Stern, L. W. (1972). Power measurement in the distribution channel. <i>Journal of Marketing research</i> , 9(1), 47-52.
256.	Frazier, G. L., & Lassar, W. M. (1996). Determinants of distribution intensity. <i>Journal of Marketing</i> , 60(4), 39-51.
257.	Gong, Y., Deng, K., & Shi, P. (2008, December). Pki key generation based on iris features. In 2008 International Conference on Computer Science and Software Engineering (Vol. 6, pp. 166-169). IEEE.
258.	Gunawan, G., Ellis-Chadwick, F., & King, M. (2008). An empirical study of the uptake of performance measurement by Internet retailers. <i>Internet research</i> .
259.	Jahromi, H. Z., Hines, A., & Delanev, D. T. (2018, July). Towards application-aware networking: ML-based end-to-end application KPI/QoE metrics characterization in SDN. In 2018 Tenth International Conference on Ubiquitous and Future Networks (ICUFN) (pp. 126-131). IEEE.
260.	Johnston, R., & Lawrence, P. R. (1991). Beyond vertical integration—the rise of the value-adding partnership. <i>Markets, hierarchies and networks: The coordination of social life</i> , 193-202.
261.	Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004) Strategy maps. Converting intangibl assets into tangible outcomes
262.	Kolner, T. (2019). <i>Applying machine learning on the data of a controltower in a retail distribution landscape</i> (Master's thesis, University of Twente).
263.	Kotzab, H., & Teller, C. (2003). Value-adding partnerships and co-competition models in the grocery industry. <i>International journal of physical distribution & logistics management</i> .
264.	Lee, W., & Prades, R. (2016). End-to-end supply chain performance management system (Doctoral dissertation).
265.	Lemmink, J., Wetzels, M., & Koelemeijer, K. (1996). Manufacturer-distributor relationships and channel service quality. <i>The International Journal of Logistics Management</i> , 7(2), 33-42.
266.	Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). Intellectual capital—defining key performance indicators for organizational knowledge assets. <i>Business Process Management Journal</i> .

267.	Merrilees, B., & Miller, D. (2005). Emotional brand associations: a new KPI for e-retailers. <i>International Journal of Internet Marketing and Advertising</i> , 2(3), 206-218.
268.	Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance. <i>Management Decision</i> .
269.	Rosenberg, L. J., & Stern, L. W. (1970). Toward the analysis of conflict in distribution channels: a descriptive model. <i>Journal of Marketing</i> , 34(4), 40-46.
270.	Rosenberg, L. J., & Stern, L. W. (1971). Conflict measurement in the distribution channel. <i>Journal of Marketing Research</i> , 8(4), 437-442.
271.	Silva, T., Pereira, T., Ferreira, L. P., & Silva, F. J. G. (2018). Improving the multi-brand channel distribution of a fashion retailer. <i>Procedia Manufacturing</i> , 17, 655-662.
272.	Šiška L., (2014), Perceived versus Financially Measured Strategic Position of a Company, January 2014 <i>Change Management</i> 13(3):11-21
273.	Tsai, Y. C., & Cheng, Y. T. (2012). Analyzing key performance indicators (KPIs) for E-commerce and Internet marketing of elderly products: A review. <i>Archives of gerontology and geriatrics</i> , 55(1), 126-132.
274.	Villas-Boas, J. M. (1998). Product line design for a distribution channel. <i>Marketing science</i> , 17(2), 156-169.
	SITI WEB
275.	http://www.datasys.it/blog/-/blogs/top-18-kpi-per-l'e-commerce;jsessionid=BB849C61EA6A3CD78675061EB65EECF4
276.	https://www.modeln.com/wp-content/uploads/2016/06/wp_Using_Channel_KPI_to_Grow_Channel_Sales.pdf
277.	https://www.stratechi.com/distribution-strategy/
D11 LA SOCIETA'	
278.	Krauth, E., Moonen, H., Popova, V., & Schut, M. C. (2005, May). Performance Measurement and Control in Logistics Service Providing. In <i>ICEIS</i> (2) (pp. 239-247).
279.	VEECO
280.	KPI for sustainable Finance, ESG Bloomberg L.P.

APPENDICE B

LE METRICHE ANALIZZATE

KPI	FONTE	RIFERIMENTO
D0 STRATEGIE ECO FIN		
1. Tot assets	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
2. tot assets/ employee	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
3. revenue/total assets	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
4. profit/tot assets	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
5. revenue from new operations	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
6. profit from new operations	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
7. revenue/ employees	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
8. customer time/ employee attendance	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
9. profit/employee	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
10. lost revenue compared to market	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
11. revenue from new customers/total revenues	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
12. market value	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
13. roa	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
14. roa from new operations	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
15. value added/employee	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
16. valued added/ IT- employee	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
17. investments in IT	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
18. value added/ customer	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
19. return on assets	Lebas M.J. 1995	PERFORMANCE TREE
20. market share	Lebas M.J. 1995	PERFORMANCE TREE
21. profit growth	Lebas M.J. 1995	PERFORMANCE TREE
22. Increase fee Income	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
23. maximize income from core customers	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
24. minimize credit costs	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
25. enhance cost efficiency	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
26. grow revenues	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
27. increase net margin	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
28. operate efficiency	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS

29. reduce cash expenses	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
30. eliminate defects	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
31. improve yields	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
32. manage capacity from existing assets	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
33. eliminate bottlenecks	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
34. new sources of revenue	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
35. revenue from new product	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
36. revenue from new markets	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
37. revenue from new partners	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
38. improve profitability of existing customers	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
39. improve cost structure	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
40. increase asset utilization	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
41. expand revenue opportunities	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
42. enhance customer value	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
43. market value	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
44. net margin	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
45. maximize investment return	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
46. cost per unit, benchmarked against competitors	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
47. % red cost per unit of output	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
48. % of costs budget variance	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
49. general expenses per unit of output	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
50. sales/asset ratio	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
51. inventory turnover ratio	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
52. free cash flow	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
53. investment efficiency, VAN	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
54. product and development pipeline	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
55. % invoices paid on time	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
56. % of growth in existing customers' businesses	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
57. %revenue from acquiring new customers	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
58. account share, shae of wallet	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
59. % of unprofitable customers	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
60. sales expenses/tot revenue	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
61. cost per sale (by channel)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS

62. % of customer transactions done electronically	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
63. profit by customer (ABC)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
64. Return on capital employed	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
65. sales from export business	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
66. asset turnover	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
67. operating cost/sales	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
68. cost reduction achieved over standard cost	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
69. economic value added	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
70. EBIT	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
71. growth by value segment	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
72. contribution profit	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
73. value impact by segment	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
74. cost to serve by value segment	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
75. cost to serve by channel	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
76. net income (versus plan)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
77. revenue mix (by target segment)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
78. revenue per customer	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
79. cost per customer	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
80. Input/output	Rutkauskas J e al. 2005	PRODUCTIVITY
81. short delivery	Tangen S. 2005	PRODUCTIVITY
82. lead time	Tangen S. 2005	PRODUCTIVITY
83. low price, high margin or both	Tangen S. 2005	PRODUCTIVITY
84. frequent new product	Tangen S. 2005	PRODUCTIVITY
85. wide product range	Tangen S. 2005	PRODUCTIVITY
86. productivity gains	Djellal F, 2013	PRODUCTIVITY
87. economies of scale	Djellal F, 2013	PRODUCTIVITY
88. Failure rate	Djellal F, 2013	PRODUCTIVITY
89. Improvement in 'financial health' indicators	Djellal F, 2013	PRODUCTIVITY
90. Competitiveness relative to rival organizations (cost of creating one job compared with other organizations)	Djellal F, 2013	PRODUCTIVITY
91. Services at reduced cost	Djellal F, 2013	PRODUCTIVITY
92. access to finance	Djellal F, 2013	PRODUCTIVITY
93. Value added index = value added/employee cost.	Sahay B.S (2005)	PRODUCTIVITY
94. Turnover index = sales turnover/business expenditure.	Sahay B.S (2005)	PRODUCTIVITY
95. Realisation index =sales turnover/debts realisable.	Sahay B.S (2005)	PRODUCTIVITY

96. Progress index = earned man-hrs (actual progress)/schedule man-hrs (schedule progress)	Sahay B.S (2005)	PRODUCTIVITY
97. Project efficiency =schedule duration (target)/schedule duration (actual) index	Sahay B.S (2005)	PRODUCTIVITY
98. Current ratio= current assets/ current liability	Nuhu M, 2014	FINANCIAL RATIOS
99. Quick test= quick assets/current liabilities	Nuhu M, 2014	FINANCIAL RATIOS
100. ROS	Nuhu M, 2014	FINANCIAL RATIOS
101. gross profit margin	Nuhu M, 2014	FINANCIAL RATIOS
102. net profit margin	Nuhu M, 2014	FINANCIAL RATIOS
103. ROA	Nuhu M, 2014	FINANCIAL RATIOS
104. return on operating assets	Nuhu M, 2014	FINANCIAL RATIOS
105. returno on total assets	Nuhu M, 2014	FINANCIAL RATIOS
106. ROE	Nuhu M, 2014	FINANCIAL RATIOS
107. Inventory turnover ratio	Nuhu M, 2014	FINANCIAL RATIOS
108. avarange days' inventory on hand	Nuhu M, 2014	FINANCIAL RATIOS
109. account receivable turnover	Nuhu M, 2014	FINANCIAL RATIOS
110. debt ratio	Nuhu M, 2014	FINANCIAL RATIOS
111. equity ratio	Nuhu M, 2014	FINANCIAL RATIOS
112. debt to equity ratio	Nuhu M, 2014	FINANCIAL RATIOS
113. leverage (gearing) ratio	Nuhu M, 2014	FINANCIAL RATIOS
114. cash and depotsits to total assets	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
115. customers' deposits to total assets	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
116. shareholders's equity to total asset	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
117. Cash and deposits to total assets	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
118. Customers' deposits to total assets	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
119. Shareholder's equity to total assets	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
120. Return on shareholder's equity	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
121. Return on total assets	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
122. Return on total income	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
123. Return on shareholders' equity	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
124. Return on total assets	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
125. Total expenses to operating income	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
126. Investment to total assets	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
127. Total expenses to operating revenues	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
128. Investment to total assets	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
129. Total liabilities to total assets %	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
130. Total liabilities to equity (times)	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
131. Total liabilities to total assets	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
132. Total liabilities to equity (times)	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
133. Market value	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
134. Price earnings ratio (times)	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
135. Earnings per share	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS
136. Market value to book value (times)	Mukdad I., 2015	FINANCIAL RATIOS

137. net working capital ratio	Aleknevičienė V , 2011	FINANCIAL RATIOS
138. gross production profit margin	Aleknevičienė V , 2011	FINANCIAL RATIOS
139. net ordinary activities' profit margin	Aleknevičienė V , 2011	FINANCIAL RATIOS
140. interest coverage ratio	Aleknevičienė V , 2011	FINANCIAL RATIOS
141. current asset turnover	Aleknevičienė V , 2011	FINANCIAL RATIOS
142. assets turnover	Aleknevičienė V , 2011	FINANCIAL RATIOS
143. fixed assets turnover	Aleknevičienė V , 2011	FINANCIAL RATIOS
144. stock turnover	Worrell, E.e al. 2005	FINANCIAL RATIOS
145. revenue growth	Newsum J., 2016	FINANCIAL RATIOS
146. profitability	Newsum J., 2016	FINANCIAL RATIOS
147. revenue per employee	Newsum J., 2016	FINANCIAL RATIOS
148. operating expense	Newsum J., 2016	FINANCIAL RATIOS
D1 STRATEGIE GENERICHE		
149. Asset turnover	Chung, A.,(2017)	LEADERSHIP COSTO
150. gross profit margin	Chung, A.,(2017)	DIFFERENZIAZIONE
151. R&D intensity	Chung, A.,(2017)	DIFFERENZIAZIONE
152. Pre tax profit/ total assets	Chung, A.,(2017)	DIFFERENZIAZIONE
153. R&D expenditure/revenue	Chung, A.,(2017)	DIFFERENZIAZIONE
154. debt/tot assets	Chung, A.,(2017)	LEADERSHIP COSTO
155. ppe investments/total assets	Chung, A.,(2017)	DIFFERENZIAZIONE
156. ROA	Nandakumar M.K.2010	DIFFERENZIAZIONE
157. ROS	Nandakumar M.K.2010	DIFFERENZIAZIONE
158. Extra costs (cost of relationship)	Nurjaman R, 2021	DIFFERENZIAZIONE
159. financial stability	Nurjaman R, 2021	DIFFERENZIAZIONE
160. Surge capacity	Nurjaman R, 2021	LEADERSHIP COSTO
161. flexibility in billing and payment	Nurjaman R, 2021	DIFFERENZIAZIONE
162. comparability (adaption)	Nurjaman R, 2021	DIFFERENZIAZIONE
163. Range of services provided/Ability of response	Nurjaman R, 2021	DIFFERENZIAZIONE
164. Clause for arbitration and escape	Nurjaman R, 2021	LEADERSHIP COSTO
165. Speed and punctuality (on time) logistic operation	Nurjaman R, 2021	LEADERSHIP COSTO
166. Experience in similar services	Nurjaman R, 2021	DIFFERENZIAZIONE
D2 DISCIPLINA DEL VALORE		
167. Market share	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
168. n of customers	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR

169. annual sales/customer	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
170. customer lost	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
171. av duration of customer relationship	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
172. avg customer size	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
173. customer rating	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
174. customer visit to company	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
175. days spent visiting customers	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
176. customers/employees	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
177. field salespeople	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
178. field sales management	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
179. avg time from contract to customer response	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
180. sales contract/sales closed	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
181. satisfied customer index	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
182. IT investment/salesperson	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
183. IT investment/service e support employee	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
184. support exp/customer	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
185. service exp/customer/years	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
186. service exp/customer/contract	Fondo C.B, 2004	SKANDIA NAVIGATOR
187. customer response rate to campaigns	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
188. # repeat customer	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
189. # customer	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
190. percent of unprofitable customers	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
191. customer profitability	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
192. Activity-based cost of acquiring materials and services	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
193. customer's profitability from own company's product and services	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
194. Price, relative to competitors	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
195. Customer's cost of ownership	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
196. number of incidents of warranty and field service repairs	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
197. Cost of purchasing as percentage of total purchase price	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
198. Percent of purchases made electronically	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
199. percent of perfect orders	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
200. Lead time from order to receipt	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
201. percentage on-time delivery	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS

202. Percent of late orders	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
203. Percent of orders delivered directly to production process by suppliers	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
204. Part-per-million or percent of defects	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
205. Number of innovations from suppliers	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
206. Number of suppliers providing services directly to customers	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
207. Number of outsourcing relationships	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
208. Cost per unit of output	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
209. Number of processes with substantial improvements	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
210. Marketing, selling, distribution, and administrative expenses as percent of total costs	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
211. Number of inefficient or non-value added processes eliminated	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
212. customer lead time(from order to delivery)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
213. Yield percentage	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
214. Scrap and waste percentage	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
215. Cost of inspection and testing	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
216. Total cost of quality	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
217. Cycle time (from start of production until product completed)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
218. Process time (time the product is actually being processed)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
219. Process efficiency (ratio of process time to cycle time)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
220. Percent of capacity utilization	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
221. Equipment reliability (percent of time available for production)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
222. Flexibility (range of products/services that processes can produce and deliver)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
223. Days' inventory, inventory turnover	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
224. Days' sales in receivable	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
225. Percent of stockouts	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
226. Cash-to-cash cycle	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
227. Percent of customers reached via low-cost-to-serve channels; e.g., switching customers from manual and telephone transactions to electronic ones	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
228. Cost per unit, benchmarked against competitors	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
229. Percent of annual reduction in costs per unit of output	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
230. Percent of cost budget variance	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
231. General, selling, and administrative expenses per unit of output or per location	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
232. Sales/asset ratio	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS

233. Inventory turnover ratio	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
234. Free cash flow	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
235. Investment efficiency (NPV of new projects to total investment)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
236. Product and development pipeline to capacity available	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
237. Percent of invoices paid on time	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
238. Percent of growth in existing customers' businesses	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
239. revenue from acquiring new customers	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
240. N of new customers acquired from referrals by existung customers	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
241. Time from completion of product/service until ready for use by customer	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
242. number of suggestion for product and service enhancements from loyal customers	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
243. Percent of items delivered with no defects	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
244. Number and frequency of customer complaints	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
245. Percent of perfect orders (defect-free products and services delivered to the right location at the right time)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
246. Index of product or service offerings measuring percent of customer needs covered	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
247. Brand awareness (survey)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
248. Time for customers to resolve concerns or complaints	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
249. percent of customer queries not satisfied by initial respondent	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
250. account share (% captured of customers' spending in category	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
251. Percent of customers who can track order status electronically	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
252. number of licensed products	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
253. Number of joint projects in new or emerging markets	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
254. Number of customers using promotions to sample the product	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
255. Number of premium customers	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
256. Quality ratings from premium customers	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
257. Number of testimonials from "apostle" customers	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
258. Number of products per customer	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
259. Revenue/margin from post-sale services	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
260. Percent of customers highly satisfied	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
261. Percent of business from customer referrals	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
262. Depth of relationship	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
263. Sales expense/total revenue	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
264. Percent of customer transactions done electronically	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS

265. Cost per sale (by channel)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
266. Project yield (percent of projects advancing from stage to stage)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
267. Number of projects entering each phase of product development process	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
268. Number of projects delivered on time	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
269. Average time spent by projects at the development, test, and launch stages of the development process	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
270. Actual versus budgeted spending on projects	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
271. Time from start of pilot production until full volume capability achieved	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
272. Number of redesign cycles	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
273. Number of new products	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
274. Manufacturing cost of new products	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
275. Manufacturing process yield for new products	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
276. Number of failures or returns from customers	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
277. Initial warranty and field service costs	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
278. Consumer satisfaction or complaints about new products launched	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
279. Number of safety incidents from new products	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
280. Number of environmental incidents from new processes	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
281. Six-month revenues from new products	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
282. Stockouts or backorders for new products	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
283. Lead time relative to competitors	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
284. Number of new products/services first-to-market	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
285. Percent of product launches on-time	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
286. Number of new applications from platform products	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
287. Actual versus targeted breakeven time	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
288. Royalty and licensing income from patents	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
289. Strategic skill coverage in key R&D positions	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
290. Percent of R&D employees who work effectively in interdisciplinary and multifunctional product	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
291. Percent of R&D employees capable of effective project management leadership	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
292. Percent of products launched with effective CAD/CAM integration	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
293. Number of new ideas from external sources	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
294. Peer review of current scientific and technological capabilities	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
295. Percent of R&D employees with access of advanced modelling tools	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS

296. Number of suggestions for new products and capabilities	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
297. capacity index	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
298. part per million customer rejected	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
299. percent delivery compliance	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
300. reduction in logistic cost compared to standard cost	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
301. overall equipment effectiveness	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
302. material cost against standard cost	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
303. energy cost as percent of sales	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
304. direct labor cost as percent of sales	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
305. relationship index	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
306. number of new technology acquired	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
307. growth in turnover through partner relationship	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
308. capability index	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
309. year to year reduction in lead time for product development	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
310. empowerment index	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
311. percent of process cover by IT	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
312. IT effectiveness satisfaction survey	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
313. Delta costs/ delta revenues	Ross, M., & Grace, D. 2012	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
314. sellable product/total product	Fueller P., 2019	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
315. unsellable product/ total product	Fueller P., 2019	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
316. customer rate return	Fueller P., 2019	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
317. units returned as defected/ total units	Fueller P., 2019	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
318. run time/total time	Fueller P., 2019	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
319. quantity produced/time	Fueller P., 2019	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
320. actual volume/total volume	Fueller P., 2019	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
321. Total Time Between Failures / Number of Failures	Fueller P., 2019	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
322. Actual Throughput / Ideal Speed	Fueller P., 2019	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
323. Total Controllable Costs / Total Units	Fueller P., 2019	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
324. Time Not Running / Total Time	Fueller P., 2019	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
325. ROI	Hofer ., 2012	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
326. total cost	Hofer ., 2012	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
327. ROS	Hofer ., 2012	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
328. growth profit	Hofer ., 2012	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE

329. ROA	Hofer ., 2012	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
330. Throughput time	Hofer ., 2012	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
331. inventory turnover	Hofer ., 2012	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
332. inventory -to-sale ratio	Hofer ., 2012	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
333. operational performance construct	Hofer ., 2012	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
334. stock return	Hofer ., 2012	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
335. market value added	Hofer ., 2012	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
336. gross margin	Hofer ., 2012	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
337. EBIT	Hofer ., 2012	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
338. Skilled management facility of capacity utilization	Moktadir M.A, 2020	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
339. Product development accuracy	Moktadir M.A, 2020	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
340. Scheduled production (order fulfillment cycle time)	Moktadir M.A, 2020	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
341. Timely target completion	Moktadir M.A, 2020	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
342. Timely machinery maintenance	Moktadir M.A, 2020	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
343. Customer satisfaction	Moktadir M.A, 2020	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
344. Less number of defective products	Moktadir M.A, 2020	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
345. Total quality management facility (TQM)	Moktadir M.A, 2020	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
346. Return on investment (ROI)	Moktadir M.A, 2020	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
347. Revenue growth rate	Moktadir M.A, 2020	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
348. Net profit	Moktadir M.A, 2020	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
349. Customer-based profitability	Moktadir M.A, 2020	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
350. Workers' safety	Moktadir M.A, 2020	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
351. Utilization	strategictoolkits.com	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
352. productivity	strategictoolkits.com	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
353. speed to market	strategictoolkits.com	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
354. new product introduction/ success rate	strategictoolkits.com	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
355. R&S % costs	strategictoolkits.com	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
356. Customer lifetime value	strategictoolkits.com	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
357. retention	strategictoolkits.com	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
358. share of spend	strategictoolkits.com	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
359. customer satisfaction	strategictoolkits.com	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
360. brand value	strategictoolkits.com	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
361. lead time quotations to customers	Bendoly, E., 2009	KPI VALUE DISCIPLINE MIX

362. order handling requirements	Bendoly, E., 2009	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
363. customer post deliveru contract items	Bendoly, E., 2009	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
364. customer feedback	Bendoly, E., 2009	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
365. sales promotion data	Bendoly, E., 2009	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
366. product specification	Bendoly, E., 2009	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
367. product developemente timelines	Bendoly, E., 2009	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
368. notes on design changes	Bendoly, E., 2009	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
369. Competitive position (CP)	Rant B., 2017	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
370. GROWTH	Rant B., 2017	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
371. PROFIT	Rant B., 2017	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
372. Ensuring survival in the market (SM)	Rant B., 2017	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
373. Overall satisfactory(OPS)	Rant B., 2017	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
374. Cost saving	Rant B., 2017	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
375. performance throught recession	Rant B., 2017	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
376. employees satisfaction	Rant B., 2017	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
377. capacity utilization	Rant B., 2017	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
378. total asset	Macri M. 2010	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
379. R&D/sales ratio	Macri M. 2010	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
380. Npat	Macri M. 2010	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
381. number of patents	Macri M. 2010	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
382. Break even point	Eggert. A 2014	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
383. revenue growth rate	Eggert. A 2014	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
384. revenue/employee	Eggert. A 2014	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
385. value added employee	Eggert. A 2014	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
386. market share	Eggert. A 2014	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
387. Customer life time value	Treacy M 1993	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
388. Avarange relationship duration with customers	Treacy M 1993	KPI VALUE DISCIPLINE MIX
389. customer value= percept of benefit/cost of ownership	Christopher M., 1996	KPI VALUE DISCIPLINE
390. sales cycle	IBM 2011	CUSTOMER INTIMACY
391. Indice insodd. cliente= resi su vendite/ ricavi gestione caratteristica	Avi M., 2017	CUSTOMER INTIMACY
392. customer growth (new customers/tot customers)	Pagliacci M 2007	CUSTOMER INTIMACY
393. growth of communication (adv + marketing / revenues)	Pagliacci M 2007	CUSTOMER INTIMACY
394. customer loyalty (loyalty customer/ tot customers)	Pagliacci M 2007	CUSTOMER INTIMACY

395. avg time of relationship with customers (avg relationship/ age of the organization)	Pagliacci M 2007	CUSTOMER INTIMACY
396. % highly satisfied customers	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER INTIMACY
397. Index of the offer of products / services obtained measuring the percentage of customer needs.	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER INTIMACY
398. net promote score	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER INTIMACY
399. Customer retention, measured in terms of the number of customers who have made a repeat purchase	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER INTIMACY
400. customer acquisition rate	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER INTIMACY
401. customer retention rate	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER INTIMACY
402. cross selling analysis	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER INTIMACY
403. Time dedicated to solving problems or problems customer complaints	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER INTIMACY
404. % of customer unsatisfied queries from the initial interlocutor	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER INTIMACY
405. N premium client	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER INTIMACY
406. costomer equity	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER INTIMACY
407. customer lifetime value	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER INTIMACY
408. Total distribution cost	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
409. Labour utilization	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
410. % Absent employees Order management costs	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
411. Overhead percentage	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
412. Number of trucks in use	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
413. Overtime hours	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
414. Controllable expenses	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
415. Non-controllable expenses	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
416. Customer service costs	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
417. Order management costs	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
418. Inventories	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
419. Total delivery costs	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
420. Average delivery re-planning time	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
421. Failure costs	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
422. Prevention costs	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
423. Appraisal/Inspection costs	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
424. % of failed orders	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
425. % of realized km out of planned km	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
426. Performance measurements costs	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE

427. Human resource costs	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
428. Variable asset costs	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
429. Fixed asset costs	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
430. Information system costs	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
431. Overhead/management/administrative costs	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
432. Quality of delivery documentation per truck/driver	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
433. Effectiveness of delivery invoice methods	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
434. % orders / lines received with correct shipping documents	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
435. % product transferred without transaction errors	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
436. Item/Product/Grade changeover time	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
437. Supply chain finance costs	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
438. Total supply chain costs	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
439. Total time in repair (for trucks)	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
440. Ratio of realized orders vs. requested orders	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
441. Average delivery planning time	Krauth, E., (2005)	KPI OPERATIONAL EXCELLENCE
442. The customer query time	Darom, M., (2020)	CUSTOMER INTIMACY
443. Flexibility	Darom, M., (2020)	CUSTOMER INTIMACY
444. Service level compared to other divisions	Darom, M., (2020)	CUSTOMER INTIMACY
445. Number of categories supported	Darom, M., (2020)	CUSTOMER INTIMACY
446. Effective reflection of customer requirements into contracts	Darom, M., (2020)	CUSTOMER INTIMACY
447. Time to market	Sangwa N.R. (2018)	KPI VALUE DISCIPLINE
448. Product design cycle time	Sangwa N.R. (2018)	KPI VALUE DISCIPLINE
449. Product design lead time	Sangwa N.R. (2018)	KPI VALUE DISCIPLINE
450. On-time delivery	Sangwa N.R. (2018)	KPI VALUE DISCIPLINE
451. New market development or growth	Sangwa N.R. (2018)	KPI VALUE DISCIPLINE
452. Customer satisfaction	Sangwa N.R. (2018)	KPI VALUE DISCIPLINE
453. Number of new products launched in last 5 years	Sangwa N.R. (2018)	KPI VALUE DISCIPLINE
454. Strategic competence	Sangwa N.R. (2018)	KPI VALUE DISCIPLINE
455. Effectiveness of risk management process	Sangwa N.R. (2018)	KPI VALUE DISCIPLINE
456. Product performance	Sangwa N.R. (2018)	KPI VALUE DISCIPLINE
457. Percentage of development cost	Sangwa N.R. (2018)	KPI VALUE DISCIPLINE
458. Life cycle costing	Sangwa N.R. (2018)	KPI VALUE DISCIPLINE
459. Annual customer complaints	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL EXCELLENCE

460. Customer retention rate	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL EXCELLENCE
461. Customer involvement	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL EXCELLENCE
462. Service quality	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL EXCELLENCE
463. Responsiveness	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL EXCELLENCE
D4 I FORNITORI		
464. Supplier cost-saving initiatives	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
465. Cost variance from expected costs	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
466. Labor efficiency	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
467. Supplier lead time against industry norm	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
468. Supplier's booking-in procedures	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
469. Purchase order cycle time	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
470. Percentage of late deliveries	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
471. Information timeliness	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
472. Efficiency of purchase order cycle time	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
473. Buyer-supplier partnership level	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
474. Level of supplier's defect-free deliveries	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
475. Supplier rejection rate	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
476. Delivery reliability	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
477. Percentage of wrong supplier delivery	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
478. Mutual trust	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
479. Satisfaction with knowledge transfer	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
480. Satisfaction with supplier relationship	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
481. Supplier assistance in solving technical problems	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
482. Extent of mutual planning cooperation leading to improved quality	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
483. Extent of mutual assistance leading in problem-solving efforts	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
484. Distribution of decision competences between supplier and customer	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
485. Quality and frequency of exchange of logistics information between supplier and customer	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
486. Quality of perspective taking in supply networks	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
487. Information accuracy	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
488. Information availability	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
489. Supplier ability to respond to quality problems	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
490. Response to product changes	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
491. Materials variety (number of materials available)	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS

492. Product and service variety	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
493. Product volume variability capabilities	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
494. Product development time	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
495. Satisfaction with knowledge transfer satisfaction	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
496. Technological capability levels	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
497. Involvement in new product design	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
498. Introduction of new processes	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
499. Environmental costs savings	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
500. Energy Efficiency of systems	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
501. Environmental cost performance variance	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
502. Amount of environmental penalties	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
503. Length to time to implement environmental programs	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
504. Meeting environmental program implementation period	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
505. Speed of acquiring environmental information	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
506. Communication speed on environmental issues to supplier's suppliers	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
507. environmental relationship and cooperation level	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
508. waste generated from products and materials	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
509. mutual trust on environmental issues	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
510. mutual planning for environmental improvements	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
511. mutual assistance for environmental improvements	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
512. environmental information accuracy	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
513. environmental information availability	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
514. amount of environmentally safe alternatives	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
515. response to environmental program for suppliers	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
516. response to environmental product request	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
517. environmental knowledge transfer satisfaction	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
518. environmental technology levels	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
519. new environmentally sound processes introduced	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
520. new environmentally sound product development	Schaltegger, S. (2014)	SUSTAINABLE SUPPLIERS
521. On time	Podmoskovnov, A. (2018)	GENERAL SUPPLIERS
522. quality conformance	Podmoskovnov, A. (2018)	GENERAL SUPPLIERS
523. cost of poor quality	Podmoskovnov, A. (2018)	GENERAL SUPPLIERS
524. price stability	Podmoskovnov, A. (2018)	GENERAL SUPPLIERS

525. invoice accuracy	Podmoskovnov, A. (2018)	GENERAL SUPPLIERS
526. lead time	Podmoskovnov, A. (2018)	GENERAL SUPPLIERS
527. forecast accuracy	Podmoskovnov, A. (2018)	GENERAL SUPPLIERS
528. margin or profitability	Podmoskovnov, A. (2018)	GENERAL SUPPLIERS
529. volumes	Podmoskovnov, A. (2018)	GENERAL SUPPLIERS
530. stock cover	Podmoskovnov, A. (2018)	GENERAL SUPPLIERS
531. number of returns	Podmoskovnov, A. (2018)	GENERAL SUPPLIERS
532. H&S compliance	Podmoskovnov, A. (2018)	GENERAL SUPPLIERS
533. CRS compliance	Podmoskovnov, A. (2018)	GENERAL SUPPLIERS
534. n. of innovations	Podmoskovnov, A. (2018)	GENERAL SUPPLIERS
535. relationship effectiveness	Podmoskovnov, A. (2018)	GENERAL SUPPLIERS
536. account management effectiveness	Podmoskovnov, A. (2018)	GENERAL SUPPLIERS
537. Procurement lead time	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
538. Variability in lead time	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
539. Level of supplier capability enhancement	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
540. Level of supplier flexibility enhancement	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
541. Level of supplier reliability enhancement	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
542. Degree of supplier quality enhancement	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
543. Level of reduction in cost	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
544. Financial strength (supply status)	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
545. Workforce strength (supply status)	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
546. Technical ability (supply status)	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
547. Risk taking ability (supply satus)	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
548. Project duration against competitor	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
549. On-time performance	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
550. Volume of projects handled in a given time	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
551. Number of projects handled	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
552. Variety of projects handled	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
553. Amount of energy use in comparison to competitor	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
554. Level of clean energy	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
555. Amount of material use	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
556. Degree of recycling and reuse	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
557. Design for environment	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS

558. Environmental management system	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
559. Waste disposal and management system	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
560. Number of specialized training programme conducted	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
561. Research and development capability	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
562. Performance on innovation reputation	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
563. Attitude towards innovation	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
564. Level of involvement	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
565. Specialized team formation	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
566. Depth and frequency of review on progress of SD	Routroy, S., (2014)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
567. Relationship with suppliers	Sangwa N.R. (2018)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
568. Percentage of distant supplier eliminated	Sangwa N.R. (2018)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
569. Percentage of total cost of supplier evaluation	Sangwa N.R. (2018)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
570. Supplier involvement in design	Sangwa N.R. (2018)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
571. Contract length	Sangwa N.R. (2018)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
572. Percentage of certified suppliers	Sangwa N.R. (2018)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
573. Defect rate of raw material	Sangwa N.R. (2018)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
574. Percent of suppliers qualified to deliver without incoming inspection	Kaplan R. Norton D. (2004)	STRATEGY MAPS
575. Number of innovations from suppliers	Kaplan R. Norton D. (2004)	STRATEGY MAPS
576. Number of suppliers providing services directly to customers	Kaplan R. Norton D. (2004)	STRATEGY MAPS
577. scrap and rework products because of (undetected) defective incoming material	Kaplan R. Norton D. (2004)	STRATEGY MAPS
578. Activity-based cost of acquiring materials and services (includes cost of ordering, receiving, inspecting, storing, and coping with defects)	Kaplan R. Norton D. (2004)	STRATEGY MAPS
579. Cost of purchasing as percentage of total purchase price	Kaplan R. Norton D. (2004)	STRATEGY MAPS
580. Percent of purchases made electronically	Kaplan R. Norton D. (2004)	STRATEGY MAPS
581. supplier rating : quality, delivery, cost	Kaplan R. Norton D. (2004)	STRATEGY MAPS
582. Lead time from order to receipt	Kaplan R. Norton D. (2004)	STRATEGY MAPS
583. Percentage On-time delivery	Kaplan R. Norton D. (2004)	STRATEGY MAPS
584. Percent of orders delivered directly to production process by suppliers	Kaplan R. Norton D. (2004)	STRATEGY MAPS
585. percent of perfect orders received	Kaplan R. Norton D. (2004)	STRATEGY MAPS
586. Number of outsourcing relationships	Kaplan R. Norton D. (2004)	STRATEGY MAPS
587. Benchmarked performance of out-sourcing partners	Kaplan R. Norton D. (2004)	STRATEGY MAPS
588. Part per million or percent of defects in incoming orders	Kaplan R. Norton D. (2004)	STRATEGY MAPS
589. delay production because of late deliveries	Kaplan R. Norton D. (2004)	STRATEGY MAPS

590. Activity-based cost of the acquisition of materials and services	Ofstedal S. (2013)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
591. Purchase cost as a percentage of the total acquisition price	Ofstedal S. (2013)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
592. Percentage of purchases made electronically	Ofstedal S. (2013)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
593. Lead time from ordering to suppliers, to receiving the order	Ofstedal S. (2013)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
594. Percentage of on-time deliveries	Ofstedal S. (2013)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
595. Percentage of late orders	Ofstedal S. (2013)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
596. Percentage of order delivered directly by suppliers	Ofstedal S. (2013)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
597. Supplier evaluation: quality, deliveries, cost	Ofstedal S. (2013)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
598. Percentage of perfect orders	Ofstedal S. (2013)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
599. Stock level / Percentage out of stock	Ofstedal S. (2013)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
600. Number / percentage of innovations obtained from suppliers	Ofstedal S. (2013)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
601. Number / percentage of reports of outsourcing	Ofstedal S. (2013)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
602. Benchmarking of the performance of outsourcing partners	Ofstedal S. (2013)	PERFORMANCE OF SUPPLIERS
D5 LE RISORSE		
603. Leadership index	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
604. motivational index	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
605. empowerment index	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
606. n. of employees	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
607. avg years of service with the company	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
608. n. of managers	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
609. n. of women managers	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
610. avg age of employees	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
611. time in training	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
612. IT literacy on staff	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
613. #full time/ permanent employees	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
614. avg age of full time employees	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
615. avg years with the company of full time employees	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
616. annual turnover of full time employees	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
617. per capita exp training full time	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
618. #full time employees	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
619. #part time employees/ non full time contractors	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
620. avg duration of contract	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
621. % managers with advance degrees	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
622. Admin exp/tot revenues	Fondo C.B, 2004	INTANGIBLE CAPITAL
623. cost for admin error/mgt revenues	Fondo C.B, 2004	INTANGIBLE CAPITAL
624. processing time, out payments	Fondo C.B, 2004	INTANGIBLE CAPITAL
625. contracts without error	Fondo C.B, 2004	INTANGIBLE CAPITAL

626. funcion points/employee month	Fondo C.B, 2004	INTANGIBLE CAPITAL
627. PC's/ employee	Fondo C.B, 2004	INTANGIBLE CAPITAL
628. Laptop/employee	Fondo C.B, 2004	INTANGIBLE CAPITAL
629. IT expense/employee	Fondo C.B, 2004	INTANGIBLE CAPITAL
630. IT capacity	Fondo C.B, 2004	INTANGIBLE CAPITAL
631. change in IT inventory	Fondo C.B, 2004	INTANGIBLE CAPITAL
632. Corporate quality goal	Fondo C.B, 2004	INTANGIBLE CAPITAL
633. Corporate performance/ quality goal	Fondo C.B, 2004	INTANGIBLE CAPITAL
634. discontinued IT inventory/IT inventory	Fondo C.B, 2004	INTANGIBLE CAPITAL
635. Orphan IT inventor/IT inventory	Fondo C.B, 2004	INTANGIBLE CAPITAL
636. IT capacity/employee	Fondo C.B, 2004	INTANGIBLE CAPITAL
637. IT performance/employee	Fondo C.B, 2004	INTANGIBLE CAPITAL
638. admin exp/ admin expense	Fondo C.B, 2004	INTANGIBLE CAPITAL
639. Market share	Fondo C.B, 2004	RELATIONSHIP CAPITAL
640. n of customers	Fondo C.B, 2004	RELATIONSHIP CAPITAL
641. annual sales/customer	Fondo C.B, 2004	RELATIONSHIP CAPITAL
642. customer lost	Fondo C.B, 2004	RELATIONSHIP CAPITAL
643. av duration of customer relationship	Fondo C.B, 2004	RELATIONSHIP CAPITAL
644. avg customer size	Fondo C.B, 2004	RELATIONSHIP CAPITAL
645. customer rating	Fondo C.B, 2004	RELATIONSHIP CAPITAL
646. customer visit to company	Fondo C.B, 2004	RELATIONSHIP CAPITAL
647. days spent visiting customers	Fondo C.B, 2004	RELATIONSHIP CAPITAL
648. n customers/employees	Fondo C.B, 2004	RELATIONSHIP CAPITAL
649. field salespeople	Fondo C.B, 2004	RELATIONSHIP CAPITAL
650. field sales management	Fondo C.B, 2004	RELATIONSHIP CAPITAL
651. avg time from contract to customer response	Fondo C.B, 2004	RELATIONSHIP CAPITAL
652. sales contract/sales closed	Fondo C.B, 2004	RELATIONSHIP CAPITAL
653. satisfied customer index	Fondo C.B, 2004	RELATIONSHIP CAPITAL
654. IT investment/salesperson	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
655. IT investment/service e support employee	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
656. support exp/customer	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
657. service exp/customer/years	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
658. service exp/customer/contract	Fondo C.B, 2004	HUMAN CAPITAL
659. total assets	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL

660. fixed assets	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
661. fixed tangible assets	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
662. tangible fixed assets/ total assets	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
663. tangible fixed assets/ fixed assets	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
664. tangible fixed assets renewal ratio	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
665. tangible fixed assets liquidation ratio	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
666. tangible fixed assets growth ratio	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
667. tangible fixed assets depreciation ratio	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
668. usefull (suitability) ratio	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
669. tangible fixed assets productivity ratio	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
670. tangible fixed assets receptivity ratio	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
671. tangible fixed assets turnover ratio	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
672. labour provision with tangible fixed assets	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
673. technical labour provision with active tangible fixed assets	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
674. tangible fixed assets to long-term debt ratio	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
675. gross profitability of tangible fixed assets	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
676. net profitability of tangible fixed assets	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
677. factors ingluencing a level of net profitability of t. f. assets	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
678. cash return on tangible fixed assets	Tamuleviciene D. 2019	TANGIBLE CAPITAL
679. Trademarks and trade name	Reilly F.R. 2016	INTANGIBLE CAPITAL
680. N patents	Reilly F.R. 2016	INTANGIBLE CAPITAL
681. copyright	Reilly F.R. 2016	INTANGIBLE CAPITAL
682. industrial secrets	Reilly F.R. 2016	INTANGIBLE CAPITAL
683. % revenue from new product	Cuccia M.A. 2018	INTANGIBLE CAPITAL
684. % revenue invested in R&S	Cuccia M.A. 2018	INTANGIBLE CAPITAL
685. % investments in intangible assets	Cuccia M.A. 2018	INTANGIBLE CAPITAL
686. avg time to new product dev	Cuccia M.A. 2018	INTANGIBLE CAPITAL
687. revenue pro capita	Cuccia M.A. 2018	INTANGIBLE CAPITAL
688. productivity of departments	Cuccia M.A. 2018	INTANGIBLE CAPITAL
689. N of process automatized	Cuccia M.A. 2018	INTANGIBLE CAPITAL
690. Presence of ISO certifications	Cuccia M.A. 2018	INTANGIBLE CAPITAL
691. corporate imagine	Cuccia M.A. 2018	INTANGIBLE CAPITAL
692. revenue growth	Cuccia M.A. 2018	INTANGIBLE CAPITAL

693. revenue of departments	Cuccia M.A. 2018	RELATIONSHIP CAPITAL
694. # tot customers	Cuccia M.A. 2018	RELATIONSHIP CAPITAL
695. brand awareness	Cuccia M.A. 2018	RELATIONSHIP CAPITAL
696. % income from new customers	Cuccia M.A. 2018	RELATIONSHIP CAPITAL
697. # new customers	Cuccia M.A. 2018	RELATIONSHIP CAPITAL
698. customer satisfaction index	Cuccia M.A. 2018	RELATIONSHIP CAPITAL
699. avg revenue per customer	Cuccia M.A. 2018	RELATIONSHIP CAPITAL
700. # of complaints resolved/ tot complaints	Cuccia M.A. 2018	RELATIONSHIP CAPITAL
701. revenue concentration index	Cuccia M.A. 2018	RELATIONSHIP CAPITAL
702. % loyal customers	Cuccia M.A. 2018	RELATIONSHIP CAPITAL
703. Repurchase rate of loyal customers	Cuccia M.A. 2018	RELATIONSHIP CAPITAL
704. Overall duration of the relationship with loyal customers	Cuccia M.A. 2018	RELATIONSHIP CAPITAL
705. Avg duration of relationship company-suppliers	Cuccia M.A. 2018	HUMAN CAPITAL
706. Total human resources hired compared to the previous year	Cuccia M.A. 2018	HUMAN CAPITAL
707. Percentage of female presence in the total workforce and in the different categories	Cuccia M.A. 2018	HUMAN CAPITAL
708. Total number of employees (homogeneous categories)	Cuccia M.A. 2018	HUMAN CAPITAL
709. Percentage of turnover related to training expenses	Cuccia M.A. 2018	HUMAN CAPITAL
710. Total hours of training delivered and used	Cuccia M.A. 2018	HUMAN CAPITAL
711. revenue per staff	Cuccia M.A. 2018	HUMAN CAPITAL
712. added value per employee	Cuccia M.A. 2018	HUMAN CAPITAL
713. added value for managers	Cuccia M.A. 2018	HUMAN CAPITAL
714. Average age of workers (divided into homogeneous categories)	Cuccia M.A. 2018	HUMAN CAPITAL
715. Turnover of the staff	Cuccia M.A. 2018	HUMAN CAPITAL
716. Average index of absence of the workforce	Cuccia M.A. 2018	HUMAN CAPITAL
717. Average company seniority of employees	Cuccia M.A. 2018	HUMAN CAPITAL
718. Employee satisfaction index	Cuccia M.A. 2018	HUMAN CAPITAL
719. The number of served users scaled by total employees	Bontis, N. (2018)	INTANGIBLE CAPITAL
720. The number of provide services scaled by total employees	Bontis, N. (2018)	INTANGIBLE CAPITAL
721. The ability to provide new services	Bontis, N. (2018)	INTANGIBLE CAPITAL
722. The certifications holding by the social cooperative enterprise (ISO 9001, ISO 14001, EMAS, SA 8000)	Bontis, N. (2018)	INTANGIBLE CAPITAL
723. Growth of Information Technology	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
724. Investments IT/capital invested	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
725. investments in R&D (Investment in R&D / Capital invested)	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
726. Intangible assets invest/ capital invested	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL

727. Degree of use of knowledge management systems	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
728. % employees in R&D	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
729. Percentage of staff in R&D with access o knowledge of advanced tools	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
730. Percentage of product launched with integration of advanced tools	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
731. share of new intangibles	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
732. new product offered /tot product offered	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
733. new innovative project/ tot project	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
734. % staff / tot employees	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
735. % online contract	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
736. % revenue from staff ((revenue/ n staff)/ revenue)	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
737. # Pc/ n staff	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
738. staff turnover	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
739. structure staff stability (% staff employees over 2 years with company)	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
740. degree of computerization	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
741. staff permanence (y of staff experience/ y of employees experience)	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
742. growth of communication (adv + marketing / tot revenue)	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
743. sales protect by intangibles	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
744. new relationship	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
745. new collaborations	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
746. communication efficiency	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
747. new ideas from external sources	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
748. percentage of offers with positive response compared to total number of offers	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
749. employee culture survey	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
750. longevity of the relationship with stakeholders	Ofstedal S. (2013)	INTANGIBLE CAPITAL
751. Sickness rate	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL
752. Labor cost per 1 employee	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL
753. % of turnover	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL
754. ROI of training	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL
755. % of employees who were promoted	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL
756. % of multiskilled employees	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL
757. % of employees who performed the Employee Dialogue	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL
758. Amount of investment to IT HR technologies	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL
759. Number of activities organized for employees	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL

760. Job rotation	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL
761. result from employee motivation suvey	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL
762. Time for dealing with customer	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL
763. Returnability of question- naire	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL
764. Number of accepted IM proposal	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL
765. Time for saving of routine HR paper work	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL
766. % of training courses matching company requirements	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL
767. % of participants in communication training	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL
768. Leadership index	Gabčanová, I. (2012)	INTANGIBLE CAPITAL
769. Costs for training relates to multiprofession Compensation cost	Gabčanová, I. (2012)	HUMAN CAPITAL
770. Average age of staff.	Saenz, J. (2005)	HUMAN CAPITAL
771. Percentage of persons promoted out of the total number of staff.	Saenz, J. (2005)	HUMAN CAPITAL
772. Men/women diversity.	Saenz, J. (2005)	HUMAN CAPITAL
773. Percentage of persons with university degree.	Saenz, J. (2005)	HUMAN CAPITAL
774. Percentage of new recruitments out of the total number of staff.	Saenz, J. (2005)	HUMAN CAPITAL
775. Percentage of persons who are subject to a system of earned income according to objectives	Saenz, J. (2005)	HUMAN CAPITAL
776. Percentage of persons receiving variable earned income	Saenz, J. (2005)	HUMAN CAPITAL
777. Percentage of variable earned income in terms of total earned income	Saenz, J. (2005)	HUMAN CAPITAL
778. No. of hours of training per employee	Saenz, J. (2005)	HUMAN CAPITAL
779. Percentage of persons trained in terms of the total number of staff.	Saenz, J. (2005)	HUMAN CAPITAL
780. Training programs attended/completed	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
781. Product sales per retail staff member	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
782. total operating income per full-time	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
783. Staff expense/total operating income	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
784. engagement percentile ranking	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
785. New hires	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
786. % of staff with positive perceptions about career opportunities	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
787. Average training and development spend/employee	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
788. Number of feedback/comments and amount implemented	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
789. satisfaction/engagement	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
790. Average staff turnove	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
791. Percentage of women in senior management	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
792. Gender composition of graduate hires	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL

793. Full-time vs part-time workforce	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
794. Unfair dismissal claims number	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
795. No of staff attending health checks, assistance, financial fitness	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
796. Number of code of conduct breaches investigated and number resulting in dismissal vs reprimand	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
797. N of full-time/part time transition	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
798. Career breaks/leave days taken	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
799. Lost time injury frequency	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
800. Indigenous/disability employmen	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
801. perceptions that work/life balance is right for employee	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
802. Percentage of staff doing overtime	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
803. annual leave, no of employees accessing paid parental leave	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
804. Utilisation of child care centres	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
805. Time away to work-related injury or disease	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
806. Lost time injury frequency rate	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
807. recruitment of mature age workers	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
808. Age and ethnic profile of workforce	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
809. Percentage of workforce with some disability	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
810. full-time vs part-time vs temporary workforce	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
811. employees doing some overtime/average overtime as percentage of standard hours	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
812. Employee satisfaction with work/life balance	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
813. Benchmark score on independent work-life benchmarking research	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
814. Engagement percentile ranking	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
815. Engagement score	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
816. Employee morale	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
817. Annual leave, no of employees accessing paid parental leave	Cuganesan, S. (2006)	INTANGIBLE CAPITAL
818. Profit per employee	Lowell .B 2007	INTANGIBLE CAPITAL
819. Strategic skill coverage in key R&D positions	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
820. Percent of R&D employees who work effectively in interdisciplinary and multifunctional product development teams	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
821. Percent of R&D employees capable of effective project management leadership	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
822. Percent of products launched with effective CAD/CAM integration	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
823. Number of new ideas from external sources	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
824. Peer review of current scientific and technological capabilities	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS

825. Number of suggestions for new products and capabilities	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
826. Employee culture survey for innovation and change	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
827. N of employees whose key perf. appraisals are linked to strategic objectives	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
828. empowerment index	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
829. n of key business process empowered to lower levels	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
830. strategic skill coverage ratio	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
831. % processes covered by IT	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
832. Percent of employees trained in quality management techniques	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
833. Percent of employees with knowledge and training in activity-based management, just-in-time, and theory of constraints	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
834. Number or percent of employees qualified at "black belt" six sigma quality level	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
835. Percent of employees who obtain immediate feedback from operations	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
836. Percent of employee process improvement suggestions adopted	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
837. Performance improvement from employee suggestions and actions	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
838. Percent of employees with knowledge and training in activity-based management, just-in-time,	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
839. Number of new process improvement ideas generated	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
840. Number of ideas for quality and process improvement shared across multiple organizational units	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
841. Number of hours spent with customers	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
842. turnover of key personnel	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
843. Percent of employee objectives linked to BSC customer process and outcome measures	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
844. Royalty and licensing income from patents	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
845. IT effectiveness satisfaction survey	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
846. Brand value	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
847. Financial relationships; relationships with shareholders, bankers, fund suppliers, investors, institutions	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
848. Customer loyalty index	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
849. Business collaborations	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
850. Licensing agreements	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
851. Penetration in the internet	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
852. Communities of practice, professional associations	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
853. Environmental activities	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
854. Market intensity	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
855. Social matters	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL

856. Unsolicited applications	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
857. Customer-focussed teams and innovative groups	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
858. Marketing expense	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
859. Longevity of customer relationship	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
860. Cooperation agreements with universities and business schools	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
861. Ambassadors	Hosseini M., 2016	HUMAN CAPITAL
862. The competitiveness against rivals	Hosseini M., 2016	HUMAN CAPITAL
863. Customers per employee	Hosseini M., 2016	HUMAN CAPITAL
864. No. of favorable recommendations from analysts	Hosseini M., 2016	HUMAN CAPITAL
865. No. of contacts with investors and analysts	Hosseini M., 2016	RELATIONAL CAPITAL
866. N. of solved consultations from shareholder's information office	Hosseini M., 2016	RELATIONAL CAPITAL
867. Number of customer complaints	Hosseini M., 2016	RELATIONAL CAPITAL
868. New products/services developed in cooperation with customers	Hosseini M., 2016	RELATIONAL CAPITAL
869. The integral index of the website quality	Hosseini M., 2016	RELATIONAL CAPITAL
870. Activity level of social networking	Hosseini M., 2016	RELATIONAL CAPITAL
871. Number of published articles, pamphlets, and brochures	Hosseini M., 2016	RELATIONAL CAPITAL
872. Number of presentations, conferences and training days held where customer participate	Hosseini M., 2016	RELATIONAL CAPITAL
873. Sponsorship agreements	Hosseini M., 2016	RELATIONAL CAPITAL
874. Exposure to the media	Hosseini M., 2016	RELATIONAL CAPITAL
875. Construction of sales channel	Hosseini M., 2016	RELATIONAL CAPITAL
876. Research collaborations; Total costs of research and development or these as aproportion of turnover proportion of	Hosseini M., 2016	RELATIONAL CAPITAL
877. Construction and utilization of the customer database	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
878. Reduce time to resolve problem	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
879. Market share improving	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
880. Value-added service	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
881. Feedback from customers	Hosseini M., 2016	INTANGIBLE CAPITAL
882. Confident of future with customer	Hosseini M., 2016	RELATIONAL CAPITAL
883. Launch what customers don't want	Hosseini M., 2016	RELATIONAL CAPITAL
884. Capitalize on customers wants	Hosseini M., 2016	RELATIONAL CAPITAL
885. Environment consciuousness	Hosseini M., 2016	RELATIONAL CAPITAL
886. Interoperate dispersal of customer feedback	Hosseini M., 2016	NATURAL CAPITAL
887. % rev from new customers	Veltri, S. (2008)	RELATIONAL CAPITAL
888. image perceived by customers	Veltri, S. (2008)	RELATIONAL CAPITAL

889. revenue from 5 best customers	Veltri, S. (2008)	RELATIONAL CAPITAL
890. customer loyalty index	Veltri, S. (2008)	RELATIONAL CAPITAL
891. N. new customers acquired	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
892. % revenue from loyalty customer	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
893. Professional qualification	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
894. Educational level	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
895. Average age	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
896. Average company seniority	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
897. Contracts, flexible working arrangements	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
898. New hires	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
899. Turnover	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
900. workers with stock options	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
901. Training hours per capita	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
902. Courses available online	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
903. Accidents at work	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
904. Injury frequency rate	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
905. Accident severity index	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
906. Security costs	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
907. Female staff	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
908. Audit on the environmental report	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
909. environment protection	Veltri, S. (2008)	NATURAL CAPITAL
910. environment costs	Veltri, S. (2008)	NATURAL CAPITAL
911. environment certifications (ISO 14000)	Veltri, S. (2008)	NATURAL CAPITAL
912. drafting of environmental principles	Veltri, S. (2008)	NATURAL CAPITAL
913. Monitoring system for pollution	Veltri, S. (2008)	NATURAL CAPITAL
914. Medium level of competence of management	Veltri, S. (2008)	NATURAL CAPITAL
915. leadership degree of management	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
916. avg seniority of management	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
917. avarange seniority of staff	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
918. investment in training pro capita	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
919. % revenue invested in training	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
920. % employees with degree	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
921. % employees with diploma	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
922. added value managers	Veltri, S. (2008)	HUMAN CAPITAL
923. avg age of staff	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
924. staff turnover	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
925. n of employees	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
926. external collaborators	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
927. energy of workers	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
928. n. contract pro capita	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL

929. n of active patents	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
930. patents in production	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
931. reducing time in contract stipulation	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
932. % revenue from new product	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
933. turnover production workers	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
934. internal corporate image	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
935. promotional events	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
936. avg revenue per customer	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
937. total training hours Y	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
938. % women in senior management	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
939. satisfaction of employees index	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
940. motivational employees index	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
941. leadership style	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
942. N of product developed with the customer	Veltri, S. (2008)	INTANGIBLE CAPITAL
943. Presence of ESG report	Koshy, A (2019)	NATURAL CAPITAL
944. Presence of Natural Capital sheet	Koshy, A (2019)	NATURAL CAPITAL
945. ecosystem processes and ecological knowledge	Sullian S., (2014)	NATURAL CAPITAL
946. Presence of ecosystems modelling	Sullian S., (2014)	NATURAL CAPITAL
947. presence of material and energy flows	Sullian S., (2014)	NATURAL CAPITAL
948. presence of ecological- economic joint modelling	Sullian S., (2014)	NATURAL CAPITAL
949. biophysical valuation	Sullian S., (2014)	NATURAL CAPITAL
950. Health and safety of employee	Sangwa N.R. (2018)	HUMAN CAPITAL
951. Number of suggestions implemented/ worker/ month	Sangwa N.R. (2018)	HUMAN CAPITAL
952. Number of accidents or incidents occurred per year	Sangwa N.R. (2018)	HUMAN CAPITAL
953. Employment security	Sangwa N.R. (2018)	HUMAN CAPITAL
954. Number of remuneration policies or incentive schemes	Sangwa N.R. (2018)	HUMAN CAPITAL
955. Employee satisfaction	Sangwa N.R. (2018)	HUMAN CAPITAL
956. Respect for people	Sangwa N.R. (2018)	HUMAN CAPITAL
957. Work-related flexibility	Sangwa N.R. (2018)	HUMAN CAPITAL
958. Training hours/employee/ year Percentage of skilled or multi- functional workforce	Sangwa N.R. (2018)	HUMAN CAPITAL
959. Use of multi-functional task forces/ teams	Sangwa N.R. (2018)	HUMAN CAPITAL
960. Labor turnover	Sangwa N.R. (2018)	HUMAN CAPITAL
961. Average cost of training/ year Average labor wage rate	Sangwa N.R. (2018)	HUMAN CAPITAL
962. Employee turnover per year	Darom, M., (2020)	HUMAN CAPITAL
963. Employee satisfaction	Darom, M., (2020)	HUMAN CAPITAL
964. % of qualified personnel within the team	Darom, M., (2020)	HUMAN CAPITAL

965. Number of suggestions implemented per employee yearly	Darom, M., (2020)	HUMAN CAPITAL
966. Money invested in employee training yearly	Darom, M., (2020)	HUMAN CAPITAL
967. Added value per employee	Sguotti A. (2017)	HUMAN CAPITAL
968. Average age of the workforce	Sguotti A. (2017)	HUMAN CAPITAL
969. Support staff	Sguotti A. (2017)	HUMAN CAPITAL
970. Seniority	Sguotti A. (2017)	HUMAN CAPITAL
971. Rookie Ratio	Sguotti A. (2017)	HUMAN CAPITAL
972. Average level of education of workers	Sguotti A. (2017)	HUMAN CAPITAL
973. Turnover	Sguotti A. (2017)	HUMAN CAPITAL
974. costs related to training expenses	Sguotti A. (2017)	HUMAN CAPITAL
975. employee firnovers	Sguotti A. (2017)	HUMAN CAPITAL
976. Number of trademarks and patents owned	Sguotti A. (2017)	STRUCTURAL CAPITAL
977. Percentage of revenue deriving from royalties	Sguotti A. (2017)	STRUCTURAL CAPITAL
978. % revenue from new product	Sguotti A. (2017)	STRUCTURAL CAPITAL
979. Average development time for new products	Sguotti A. (2017)	STRUCTURAL CAPITAL
980. Investments in integrated information systems	Sguotti A. (2017)	STRUCTURAL CAPITAL
981. Company seniority	Sguotti A. (2017)	STRUCTURAL CAPITAL
982. Market share	Sguotti A. (2017)	RELATIONAL CAPITAL
983. Number of new customers acquired	Sguotti A. (2017)	RELATIONAL CAPITAL
984. Percentage of revenue from new customers	Sguotti A. (2017)	RELATIONAL CAPITAL
985. Average revenue per customer	Sguotti A. (2017)	RELATIONAL CAPITAL
986. Incidence of big customers	Sguotti A. (2017)	RELATIONAL CAPITAL
987. Customer seniority	Sguotti A. (2017)	RELATIONAL CAPITAL
988. Loyal customers	Sguotti A. (2017)	RELATIONAL CAPITAL
989. ebitda/sales	Iazzolino G. (2018)	RELATIONAL CAPITAL
990. Sales revenues/number of employees	Iazzolino G. (2018)	RELATIONAL CAPITAL
991. Growth rate of revenues	Iazzolino G. (2018)	RELATIONAL CAPITAL
992. ebitda/total assets	Iazzolino G. (2018)	RELATIONAL CAPITAL
D6 I PROCESSI		
993. Process improvement exp/budget	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
994. processing time, out payments	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
995. contracts without error	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
996. funcion points/employee month	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
997. PC's/ employee	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
998. Laptop/employee	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS

999.	IT expense/employee	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
1000.	IT capacity	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
1001.	change in IT inventory	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
1002.	Corporate quality goal	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
1003.	Corporate performance/ quality goal	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
1004.	discontinued IT inventory/IT inventory	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
1005.	Orphan IT inventor/IT inventory	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
1006.	IT capacity/employee	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
1007.	IT performance/employee	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
1008.	admin exp/ admin expense	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
1009.	IT expence/admin expence	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
1010.	outsourcing index	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
1011.	Competence dev expense/employee	Fondo C.B, 2004	INNOVATION PROCESS
1012.	satisfied employee index	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1013.	marketing exp/customer	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1014.	share of training hours	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1015.	share of development hours	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1016.	opportunity share	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1017.	ReD exp/ admin exp	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1018.	training exp/employee	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1019.	business development exp/admin exp	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1020.	share of employee <40 age	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1021.	IT development exp/it exp	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1022.	IT training exp/ IT exp	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1023.	ReD resources/tot resources	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1024.	customer opportunity base captured	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1025.	avg customer age, education, income	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1026.	educational investment customer	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1027.	direct communication to customer/year	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1028.	non product related exp/customer /year	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1029.	new markt development investmet	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1030.	structural capital development investment	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1031.	Value of EDI system	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1032.	ReD invested in basic research	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1033.	avg age of patents	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1034.	patents pending	Fondo C.B, 2004	INNOVATION
1035.	inventory turnover	Lebas M.J. 1995	OP PROCESS
1036.	output per equipment	Lebas M.J. 1995	OP PROCESS

1037.	output per sq feet	Lebas M.J. 1995	OP PROCESS
1038.	cycle time	Lebas M.J. 1995	OP PROCESS
1039.	finished goods	Lebas M.J. 1995	OP PROCESS
1040.	vendor lead time	Lebas M.J. 1995	OP PROCESS
1041.	equipment down time	Lebas M.J. 1995	OP PROCESS
1042.	defect rate	Lebas M.J. 1995	OP PROCESS
1043.	schedule changes	Lebas M.J. 1995	OP PROCESS
1044.	QC	Lebas M.J. 1995	OP PROCESS
1045.	maintenance	Lebas M.J. 1995	OP PROCESS
1046.	changeover time	Lebas M.J. 1995	OP PROCESS
1047.	absenteeis	Lebas M.J. 1995	OP PROCESS
1048.	cross training	Lebas M.J. 1995	OP PROCESS
1049.	Activity-based cost of key operating processes	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1050.	Activity-based cost of acquiring materials and services	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1051.	Cost of purchasing as percentage of total purchase price	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1052.	Percent of purchases made electronically	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1053.	Supplier ratings	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1054.	Lead time from order to receipt	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1055.	On-time delivery percentage	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1056.	Percent of late orders	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1057.	Percent of orders delivered directly to production process by suppliers	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1058.	Part-per-million or percent of defects	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1059.	Percent of suppliers qualified to deliver without incoming inspection	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1060.	Number of innovations from suppliers	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1061.	Number of suppliers providing services directly to customers	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1062.	Number of outsourcing relationships	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1063.	Cost per unit of output	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1064.	Number of processes with substantial improvements	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1065.	Marketing, selling, distribution, and administrative expenses as percent of total costs	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1066.	Number of inefficient or non-value added processes eliminated	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1067.	Part-per-million defect rates	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1068.	Yield percentage	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1069.	Scrap and waste percentage	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1070.	Cost of inspection and testing	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1071.	Total cost of quality	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS

1072.	Cycle time (from start of production until product completed)	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1073.	Process time (time the product is actually being processed)	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1074.	Process efficiency (ratio of process time to cycle time)	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1075.	Percent of capacity utilization	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1076.	Equipment reliability (percent of time available for production)	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1077.	Flexibility (range of products/services that processes can produce and deliver)	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1078.	Days' inventory, inventory turnover	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1079.	Days' sales in receivable	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1080.	Percent of stockouts	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1081.	Cash-to-cash cycle	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1082.	Percent of customers reached via low-cost-to-serve channels; switching customers from manual and telephone transactions to electronic ones	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1083.	Lead times, from order to delivery	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1084.	Time from completion of product/service until ready for use by customer	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1085.	On-time delivery percentage	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1086.	Percent of items delivered with no defects	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1087.	Number and frequency of customer complaints	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1088.	Percent of perfect orders (defect-free products and services delivered to the right location at the right time)	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1089.	Index of product or service offerings measuring percent of customer needs covered	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1090.	Percent of employees trained in quality management techniques	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1091.	Number or percent of employees qualified at "black belt" six sigma quality level	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1092.	Percent of employees with knowledge and training in activity-based management, just-in-time, and theory of constraints	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1093.	Percent of employees who obtain immediate feedback from operations	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1094.	Percent of customers who can track order status electronically	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1095.	Number of customers using promotions to sample the product	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1096.	Number of premium customers	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1097.	Quality ratings from premium customers	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1098.	Number of testimonials from "apostle" customers	Kaplan R. Norton D. 2004	OP PROCESS
1099.	Number of products per customer	Kaplan R. Norton D. 2004	MRK DEV PROCESS
1100.	Revenue/margin from post-sale services	Kaplan R. Norton D. 2004	MRK DEV PROCESS
1101.	Cross-market revenues, revenues generated in markets or products beyond the entry-level product	Kaplan R. Norton D. 2004	MRK DEV PROCESS

1102.	Number of jointly developed service agreements	Kaplan R. Norton D. 2004	MRK DEV PROCESS
1103.	Number of hours spent with customers	Kaplan R. Norton D. 2004	MRK DEV PROCESS
1104.	time spent with key customers at needs targeted accounts learning about their future needs	Kaplan R. Norton D. 2004	MRK DEV PROCESS
1105.	Numbers of new project launched based on client input	Kaplan R. Norton D. 2004	PROD DEV PROCESS
1106.	number of new project or concepts presented for development	Kaplan R. Norton D. 2004	PROD DEV PROCESS
1107.	number of new value-added servuces identified	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1108.	Bad debt percentage	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1109.	Percent of uncollectible receivables	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1110.	Exposure or losses from interest rate, foreign exchange, or commodity price fluctuations	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1111.	Inventory obsolescence and spoilage	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1112.	Interest coverage ratio	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1113.	Months of payroll held in cash	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1114.	Order backlog	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1115.	Percent of capacity from existing and backlogged orders	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1116.	Technology ranking of products and processes compared to competitors	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1117.	Employee survey on culture for continuous improvement and knowledge sharing	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1118.	Percent of employee process improvement suggestions adopted	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1119.	Performance improvement from employee suggestions and actions	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1120.	Brand awareness (survey)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1121.	Customer response rate to campaigns	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1122.	Percent of leads converted	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1123.	Cost per new customer acquired	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1124.	Lifetime value (estimated) of new customers acquired	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1125.	Dealer survey feedback	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1126.	Actual versus desired mix of projects	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1127.	Actual versus desired spending on projects of each type	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1128.	Net present value of products in project pipeline	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1129.	Technology ranking (independent peer review of current technology capabilities)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS

1130.	Option value from project portfolio	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1131.	Number of projects leveraged from existing platforms that are targeted at new markets	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1132.	number of licensed products	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1133.	Number of joint projects in new or emerging markets	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1134.	Number of technology or product partners	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1135.	Actual versus targeted breakeven time (BET).	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1136.	Royalty and licensing income from patents	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1137.	Percent of business from customer referrals	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1138.	Depth of relationship	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1139.	Sales expense/total revenue	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1140.	Percent of customer transactions done electronically	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1141.	Cost per sale (by channel)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1142.	Project yield (percent of projects advancing from stage to stage)	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1143.	Number of projects entering each phase of product development process	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1144.	Number of projects delivered on time	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1145.	Average time spent by projects at the development, test, and launch stages of the development process	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1146.	Actual versus budgeted spending on projects	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1147.	Time from start of pilot production until full volume capability achieved	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1148.	Number of redesign cycles	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1149.	Number of new products	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1150.	Manufacturing cost of new products	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1151.	Manufacturing process yield for new products	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1152.	Number of failures or returns from customers	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1153.	Initial warranty and field service costs	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1154.	Consumer satisfaction or complaints about new products launched	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1155.	Number of safety incidents from new products	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1156.	Number of environmental incidents from new processes	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1157.	Six-month revenues from new products	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1158.	Stockouts or backorders for new products	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1159.	Lead time relative to competitors	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1160.	Number of new products/services first-to-market	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1161.	Percent of product launches on-time	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS

1162.	Number of new applications from platform products	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1163.	Actual versus targeted breakeven time	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1164.	Strategic skill coverage in key R&D positions	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1165.	Percent of R&D employees who work effectively in interdisciplinary and multifunctional product	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1166.	Percent of R&D employees capable of effective project management leadership	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1167.	Percent of product launched with effective CAD/CAM integration	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1168.	Number of new ideas from external sources	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1169.	Peer review of current scientific and technological capabilities	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1170.	Percent of R&D employees with access of advanced modelling tools	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1171.	Number of suggestions for new products and capabilities	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1172.	capacity index	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1173.	part per million customer rejected	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1174.	percent delivery compliance	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1175.	reduction in logistic cost compared to standard cost	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1176.	overall equipment effectiveness	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1177.	material cost against standard cost	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1178.	energy cost as percentu of sales	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1179.	direct labor cost ad percent of sales	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1180.	relationship index	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1181.	number of new technology acquired	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1182.	growth in turnover throug partener relationship	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1183.	capability index	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1184.	year to y reduction in lead time for product development	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1185.	empowerment index	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1186.	percent of process cover by IT	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1187.	IT effectiveness satisfaction survey	Kaplan R. Norton D. 2004	STRATEGY MAPS
1188.	Defect rate	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1189.	Scrap ratio	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1190.	Poka-yoke	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1191.	First pass yield (FPY)	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1192.	Processing cost per unit	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1193.	Percentage of cost of poor quality	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS

1194.	Percentage of raw material cost	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1195.	Percentage of maintenance cost	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1196.	Percentage of labor cost	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1197.	Percentage of inventory cost	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1198.	Percentage of in-house material	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1199.	Manufacturing lead time	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1200.	movement cost	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1201.	Manufacturing cycle time	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1202.	Throughput rate (TPR)	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1203.	Machine down time	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1204.	Set up rate	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1205.	Changeover time	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1206.	Percentage of work in process (WIP) inventory	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1207.	Percentage of raw material inventory	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1208.	Percentage of finished goods inventory	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1208.	Inventory turns	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1209.	On time delivery	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1210.	Flexibility	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1211.	Transportation or motion	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1212.	Overall equipment effectiveness (OEE) index	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1213.	Utilization efficiency	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1214.	Worker efficiency	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1215.	Space productivity	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1216.	Lot size reduction	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1217.	Allocation efficiency	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1218.	Pull process	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1219.	Number of non-value added activities	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1220.	Process capability index	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1221.	Rework rate or change requests	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1222.	Parts standardization	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1223.	Number of non-value added activities	Sangwa N.R. (2018)	OPERATIONAL PROCESS
1224.	Quality specifications	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1225.	Number of patents filed	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1226.	Number of design changes to specification	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS

1227.	Life cycle design/assessment	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1228.	Employee training and satisfaction	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1229.	Number of bottlenecks	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1230.	Innovativeness rating	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1231.	Involvement of suppliers in product development	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1232.	Product customization	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1233.	Knowledge management	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1234.	Quality function deployment (QFD)	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1235.	Number of processing losses reduced	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1236.	Design man hours	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1237.	Time to market	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1238.	Product design cycle time	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1239.	Product design lead time	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1240.	On-time delivery	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1241.	New market development or growth	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1242.	Customer satisfaction	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1243.	Number of new products launched in last 5 years	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1244.	Strategic competence	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1245.	Effectiveness of risk management process	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1246.	Product performance	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1247.	Percentage of development cost	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1248.	Life cycle costing	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1249.	Percentage of marketing cost	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1250.	Actual project cost relative to budgeted cost	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1251.	Percentage of sales from new products	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1252.	Return on investment	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1253.	Percentage of new product profitability	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1254.	Expected market share	Sangwa N.R. (2018)	INNOVATION PROCESS
1255.	Information system costs	Krauth, E., (2005)	INNOVATION PROCESS
1256.	Utilization of IT equipment	Krauth, E., (2005)	INNOVATION PROCESS
1257.	IT training costs	Krauth, E., (2005)	INNOVATION PROCESS
1258.	Number of new products in the range	Krauth, E., (2005)	INNOVATION PROCESS
1259.	% of information exchange through IT	Krauth, E., (2005)	INNOVATION PROCESS

1260.	% of employees with IT training	Krauth, E., (2005)	INNOVATION PROCESS
1261.	Availability of IT equipment	Krauth, E., (2005)	INNOVATION PROCESS
1262.	% of information management assets used / production assets	Krauth, E., (2005)	INNOVATION PROCESS
1263.	Average time for new products development	Krauth, E., (2005)	INNOVATION PROCESS
1264.	Average costs for new product development	Krauth, E., (2005)	INNOVATION PROCESS
1265.	Cycle time (from the start of production to to product)	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1266.	Process time	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1267.	Effectiveness of the process (relationship between process time and time of cycle)	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1268.	Percentage of utilization of production capacity	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1269.	Reliability of machinery (percentage of time they are available for production)	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1270.	Number and percentage of machinery failures	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1271.	Percentage of processes with substantial improvements	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1272.	Percentage of processes ineffective or without added value	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1273.	percentage of waste	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1274.	Inspection and testing costs	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1275.	Activity-based cost of key operational processes	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1276.	percentage of customers reached through low-cost-to- serves	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1277.	lead time	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1278.	percentage of on-time deliveries	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1279.	Long waiting times	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1280.	Inadequate information provided to customers	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1281.	Access to information denied or delayed	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1282.	Unfulfilled requests or transactions	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1283.	ABC cost of storage and delivery to customers	Ofstedal S. (2013)	RELATIONSHIP PROCESS
1284.	Percentage of bad debts	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1285.	losses resulting from fluctuations of interest rate	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1286.	Obsolescence and deterioration of fixed tang assets	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1287.	Liabilities / equity ratio	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1288.	Financial expense coverage ratio	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1289.	Monthly salaries held in cash	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1290.	N of not processed orders	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1291.	Business interruptions	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1292.	Number of errors	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC

1293.	Inexplicable variances	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1294.	Defect rates / quality standards	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1295.	Customer complaints	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1296.	Position of products or processes in the ranking of the technology compared to competitos	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1297.	Recent introduction of new products by competitors	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1298.	Recent changes in the legislation	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1299.	Changes in consumer buying habits	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1300.	Changes in distribution systems	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1301.	Loss of customers / contracts to the advantage of competitors	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1302.	Negative news leaked by the media	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1303.	Pending legal actions	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1304.	Interruptions in activities	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1305.	Bankruptcies of competing firms	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1306.	Non-hedged derivatives on the balance sheet	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1307.	Concentration in credit exposure (for example, totality of the debt due by a few financial institutions)	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1308.	Past incidents of insolvency	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1309.	Drop in sales	Ofstedal S. (2013)	OP. RISK PROC
1310.	Contribution to the formation of income by the segment	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER MANAGEMENT PROCESS
1311.	Market share of the target segments	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER MANAGEMENT PROCESS
1312.	Percentage of customers not profitable	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER MANAGEMENT PROCESS
1313.	Percentage of strategic customers	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER MANAGEMENT PROCESS
1314.	Survey among customers on the knowledge and preference of brand	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER MANAGEMENT PROCESS
1315.	Customer response rate to promotional campaigns	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER MANAGEMENT PROCESS
1316.	Number of customers using promotions to try the product	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER MANAGEMENT PROCESS
1317.	Number / percentage of new customers acquired	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER MANAGEMENT PROCESS
1318.	Cost per new customer acquired	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER MANAGEMENT PROCESS
1319.	Number of premium customers	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER MANAGEMENT PROCESS
1320.	Time dedicated to solving problems	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER MANAGEMENT PROCESS
1321.	Level of services offered	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER MANAGEMENT PROCESS

1322.	Number of products sold per customer	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER MANAGEMENT PROCESS
1323.	N of service contracts developed with customer	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER MANAGEMENT PROCESS
1324.	Number of value-added services available to customers	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER MANAGEMENT PROCESS
1325.	Number of hours spent with customers	Ofstedal S. (2013)	CUSTOMER MANAGEMENT PROCESS
1326.	Cash to Cash Cycle time	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1327.	Cost of Goods Sold	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1328.	Downside Make Adaptability	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1329.	Return on Supply Chain	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1330.	Order Fulfillment Cycle Time	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1331.	Upside Make Adaptability	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1332.	Return on Working Capital	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1333.	Cost to Make	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1334.	Inventory Days of Supply	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1335.	Make Cycle Time	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1336.	Perfect Order Fulfillment	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1337.	Defect free rate	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1338.	Capacity utilization	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1339.	Lead time	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1340.	Range of product and services	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1341.	Effectiveness of scheduling techniques	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1342.	Incoming stock level	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1343.	% Work in progress	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1344.	Finished goods in transi	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1345.	Inventory Days of Supply (Finished Goods)	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1346.	Inventory Days of Supply (raw material)	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1347.	Percentage Excess Inventory	Hwang, G (2014)	OP PROCESS
1348.	forecast accuracy	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1349.	inventory turnover	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1350.	days of inentory planning cycle time	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1351.	forecast vs order	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1352.	vendor lead times	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1353.	vendor fill rate	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1354.	auto P/O rate	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1355.	materials quality	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1356.	daily plan keeping	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1357.	production quality	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1358.	capacity utilization	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1359.	on time shipment	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS

1360.	on time delivery	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1361.	perfect Order Fulfillment	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1362.	in stock availability	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1363.	Forecast versus order	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1364.	Forecast volatility	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1365.	Inventory days of supply at sales subsidiarie	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1366.	On time departure from manufacturing subsidiaries and ODM/OEM	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1367.	Production plan versus result	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1368.	Inventory days of (finished goods) supply at manufacturing subsidiaries	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1369.	Inventory days of raw material supply	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1370.	On time arrival to sales subsidiaries (or distribution centers) from manufacturing subsidiaries and ODM/OEM	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1371.	supplier fill rate	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1372.	planning cycle	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1373.	inventory days of supply	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1374.	cash to cash cycle	Chae, B. K. (2009)	OP PROCESS
1375.	compliance with cistomer	Durkacova, M., (2012)	PROD DEV PROCESS
1376.	customer requirements vs actual results	Durkacova, M., (2012)	PROD DEV PROCESS
1377.	customer internal rating	Durkacova, M., (2012)	PROD DEV PROCESS
1378.	development cost (R&D)	Durkacova, M., (2012)	PROD DEV PROCESS
1379.	production cost	Durkacova, M., (2012)	PROD DEV PROCESS
1380.	project time	Durkacova, M., (2012)	PROD DEV PROCESS
1381.	time to market	Durkacova, M., (2012)	PROD DEV PROCESS
1382.	time to money	Durkacova, M., (2012)	PROD DEV PROCESS
1383.	project team skills	Durkacova, M., (2012)	PROD DEV PROCESS
1384.	development cost (predictability vs real)	Durkacova, M., (2012)	PROD DEV PROCESS
1385.	product cost (predictability vs real)	Durkacova, M., (2012)	PROD DEV PROCESS
1386.	project time (predictability time vs real)	Durkacova, M., (2012)	PROD DEV PROCESS
1387.	appropriate work conditions	Durkacova, M., (2012)	PROD DEV PROCESS
1388.	efficiency of machinery	Durkacova, M., (2012)	PROD DEV PROCESS
1389.	efficiency of manufacturing process	Durkacova, M., (2012)	PROD DEV PROCESS
1390.	Estimated resources required for product development	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1391.	Yearly cost savings after investment	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1392.	Expected resources used in comparison with actual used	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1393.	Estimated reources required for product development	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1394.	Financial implications of project delays	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS

1395.	Amount of time from project initiation to completion	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1396.	Durability of the product	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1397.	Usability of product prototypes	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1398.	Number of errors found in drawings completed by global R&D	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1399.	Time taken to approve documents by internal approval board	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1400.	Feedback from design experts at company external from project	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1401.	Feedback from supplier early in product design phases of project	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1402.	Cost of Product Development	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1403.	ROI	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1404.	Planned Vs Actual resources	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1405.	Total project cost	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1406.	Cost of delay	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1407.	Project lead time	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1408.	No. of product lifecycles	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1409.	Customer satisfaction	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1410.	Documentation errors	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1411.	Documentation approval time	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1412.	Internal design expert feedback	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1413.	Supplier feedback on assembly	Kristensen, A.S, (2016)	PROD DEV PROCESS
1414.	product volume	Gordon M. (McKinsey) (2018)	PROD DEV PROCESS
1415.	product revenues	Gordon M. (McKinsey) (2018)	PROD DEV PROCESS
1416.	product unit costs	Gordon M. (McKinsey) (2018)	PROD DEV PROCESS
1417.	time to market	Gordon M. (McKinsey) (2018)	PROD DEV PROCESS
1418.	process quality	Gordon M. (McKinsey) (2018)	PROD DEV PROCESS
1419.	product quality	Gordon M. (McKinsey) (2018)	PROD DEV PROCESS
1420.	performance against specification	Gordon M. (McKinsey) (2018)	PROD DEV PROCESS
1421.	satisfaction with product function and performance	Gordon M. (McKinsey) (2018)	PROD DEV PROCESS
1422.	satisfaction with price for value	Gordon M. (McKinsey) (2018)	PROD DEV PROCESS
1423.	R&D Expense as a Percentage of Total Revenue	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1424.	Requirements Creep	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1425.	Cost of Failure	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1426.	R&D Expense as a Percentage of Total Expense	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1427.	Average Time from Idea Submission to Feedback	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS

1428.	Market Potential	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1429.	Product Life-Cycle Cost	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1430.	Percentage of Concepts Selected	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1431.	Number of Prototypes Developed	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1432.	Time to Market	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1433.	Number of Prototypes Accepted	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1434.	Percentage of Revenue Generated by New Products	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1435.	Training of Marketing and Sales Team	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1436.	Breakeven Time	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1437.	Product Life-Cycle Cost	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1438.	Marketing Penetration	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1439.	Average Revenue per Customer	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1440.	Frequency of Formal Product Quality Audits	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1441.	Post-Launch Defect Tracking	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1442.	Duration of Product Testing Phase	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1443.	Product Testing Criteria Prioritization	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1444.	Cost of Packaging as a Percentage of Total Product Cost	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1445.	Product Protection	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1446.	Customer Acquisition Cost	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1447.	Net Promoter Score	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1448.	Percentage of Defective Units Produced	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1449.	First Pass Yield	AssessTeam WEB	PROD DEV PROCESS
1450.	pipeline coverage	SalesBenchmarkIndex (2018)	MRK DEV PROCESS
1451.	sales team performance	SalesBenchmarkIndex (2018)	MRK DEV PROCESS
1452.	lead conversion rates	SalesBenchmarkIndex (2018)	MRK DEV PROCESS
1453.	days sales outstanding ration	SalesBenchmarkIndex (2018)	MRK DEV PROCESS
1454.	sales team tenure	SalesBenchmarkIndex (2018)	MRK DEV PROCESS
1455.	marketing and sales budgets as a percentage of cost	SalesBenchmarkIndex (2018)	MRK DEV PROCESS
1456.	availability of market research or market listening	SalesBenchmarkIndex (2018)	MRK DEV PROCESS
1457.	Customer Life Time Value	Mattiaccia A.(2013)	MRK DEV PROCESS
1458.	Customer Retention Rate	Mattiaccia A.(2013)	MRK DEV PROCESS
1459.	Customer defection rate	Mattiaccia A.(2013)	MRK DEV PROCESS
1460.	churn rate	Mattiaccia A.(2013)	MRK DEV PROCESS
1461.	acquisition rate	Mattiaccia A.(2013)	MRK DEV PROCESS

1462.	p active	Mattiaccia A.(2013)	MRK DEV PROCESS
1463.	interpurchase time	Mattiaccia A.(2013)	MRK DEV PROCESS
1464.	average customer seniority	Mattiaccia A.(2013)	MRK DEV PROCESS
1465.	Debtors Turnover Ratio	Singh G., (2020)	GENERIC PROCESS
1466.	Degree of Inventory	Singh G., (2020)	GENERIC PROCESS
1467.	Inventory Turnover Ratio	Singh G., (2020)	GENERIC PROCESS
1468.	Return on Investment	Singh G., (2020)	GENERIC PROCESS
1469.	Working Capital Turnover Ratio	Singh G., (2020)	GENERIC PROCESS
1470.	Cost of PD	Taylor T.P. (2018)	GENERIC PROCESS
1471.	Return on investment	Taylor T.P. (2018)	GENERIC PROCESS
1472.	Planned vs Actual resources	Taylor T.P. (2018)	GENERIC PROCESS
1473.	Project lead time	Taylor T.P. (2018)	GENERIC PROCESS
1474.	No. of product lifecycles	Taylor T.P. (2018)	GENERIC PROCESS
1475.	Cost of delay	Taylor T.P. (2018)	GENERIC PROCESS
1476.	Feedback on assembly	Taylor T.P. (2018)	GENERIC PROCESS
1477.	Documentation approval time	Taylor T.P. (2018)	GENERIC PROCESS
1478.	Customer satisfaction	Taylor T.P. (2018)	GENERIC PROCESS
1479.	Document approval delays	Taylor T.P. (2018)	GENERIC PROCESS
1480.	Internal design expert feedback	Taylor T.P. (2018)	GENERIC PROCESS
1481.	Activity definition	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1482.	Project schedule assessment	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1483.	Schedule development	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1484.	Project resource plan	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1485.	Cost control	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1486.	Schedule control	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1487.	Quality control	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1488.	Perform quality assurance	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1489.	Quality improvement	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1490.	Cost estimating	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1491.	Risk planning	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1492.	Risk identification	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1493.	Risk analysis	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1494.	Monitor and control risks	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1495.	Budgeting	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1496.	Procurement plan	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1497.	Advertising and contracting	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1498.	Quality auditing	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS

1499.	Human resource plan	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1500.	Quality control	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1501.	Establishment and development of integrated team	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1502.	Management of integrated team	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1503.	Contractor and contract management	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1504.	Requirement analysis	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1505.	System analysis and management	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1506.	Configuration management	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1507.	Contractor-performance management	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1508.	Technical menu compilation	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1509.	Reliability engineering	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1510.	Logistics and maintenance planning	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1511.	Administrative closure	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1512.	Effectiveness assessment	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1513.	Personnel training	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1514.	Management of vanishing business resources	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1515.	Function analysis and collocation	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1516.	System unit integration and plan	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1517.	Tailor studies	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1518.	Suitability assessmen	Yu-tien C., (2011)	PROD DEV PROCESS
1519.	Risk group for biological substances	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1520.	Risk factors for health and safety	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1521.	Voluntary health measures taken	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1522.	Quality of health & safety management	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1523.	Voluntary reporting activities	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1524.	Working time arrangements	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1525.	Degree of psychological demands	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1526.	Share of women in leading positions	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS

1527.	Measures taken to improve working conditions	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1528.	Communication with local community	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1529.	Safeguarding of jobs	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1530.	Job creation effects	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1531.	Regions of job creation	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1532.	Continuity of job creation	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1533.	Stakeholder involvement in decision making	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1534.	Offered areas of employee training	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1535.	Quality of human resource management	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1536.	Consideration of employee expectations	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1537.	Engagement in political dialogue	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1538.	Quality of personal knowledge exchange	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1539.	Review of personal knowledge exchange	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1540.	Information systems in use	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1541.	Employee involvement in decision making	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1542.	Contribution to scientific debate	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1543.	Existing commercial exploitation potential	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1544.	Management of patents & licences	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1545.	Number and types of patents	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1546.	Use of genetic engineering methods	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1547.	Client and stakeholder involvement	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1548.	Contribution to societal benefits	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS

1549.	Social standards in supply chain	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1550.	Identification of training needs	Von Geibler J. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1551.	Recruitment of mature age workers	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1552.	Annual leave	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1553.	N of employees accessing paid parental leave	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1554.	Lost time injury frequency rate	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1555.	Utilisation of child care centres	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1556.	Time away to work-related injury or disease	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1557.	Percentage of women in management	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1558.	Gender composition of workforce	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1559.	Age and ethnic profile of workforce	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1560.	Percentage of workforce with some disability	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1561.	Full-time vs part-time vs temporary workforce	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1562.	Employees doing some overtime/average overtime as percentage of standard hours	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1563.	Employee satisfaction with work/life balance	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1564.	Benchmark score on independent work-life	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1565.	new hires	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1566.	staff numbers	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1567.	career breaks/leave days taken	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1568.	percentage of women in senior management	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1569.	Indigenous/disability employment	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1570.	umber of code of conduct breaches investigated and number resulting in dismissal vs reprimand	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS

1571.	staff turnover	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1572.	Stability , age , seniority, turnover	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1573.	Retention of graduates	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1574.	Training programs attended/completed	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1575.	Average training and development spend/employee	Cuganesan, S. (2006)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1576.	Employee turnover	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1577.	Employee layoffs	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1578.	Working hours	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1579.	Full- and part-time employees	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1580.	Years of service	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1581.	Promotion rate	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1582.	Unionized employees	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1583.	Time lost	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1584.	Accidents	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1585.	Risk assessment	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1586.	Healthcare security coverage	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1587.	Implementation of risk control	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1588.	Education level	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1589.	Ratio of genders	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1590.	Wage level between genders	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1591.	Disabled employees	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1592.	Income distribution	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS

1593.	Work satisfaction	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1594.	Scientific publications	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1595.	Child labor	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1596.	N hour of training	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1597.	Sustainable practice	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1598.	Employee complaints	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1599.	Rights of indigenous people	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1600.	Vacation (% between regulations indicated in the law of the country in which the entity operates)	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1601.	personnel security training (percentage of employees trained for aspects of human rights)	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1602.	Collective bargaining agreements (percentage of employees covered by collective bargaining agreements)	Popovic, T., (2018)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1603.	Community Funding an support	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1604.	Share of distributed revenues to community	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1605.	Satisfaction of social needs	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1606.	Community complains	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1607.	Volunteering activities	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1608.	Risk of corruption	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1609.	Anti-corruption trainings	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1610.	Support for political parties	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1611.	Anti-competitive behaviour	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1612.	Sanctions for non-compliance with law	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1613.	Stakeholders strategic cooperation	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1614.	Community forums	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS

1615.	Complaint channels	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1616.	Effectiveness in response to information request	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1617.	Employment involvement in decision making	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1618.	CO2 emission control	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1619.	Health complains	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1620.	Lead time	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1621.	Percentage of repeated customers	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1622.	Average period of relationship	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1623.	Inspection and quality audits	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1624.	Compliance with regulations	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1625.	Information infringement	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1626.	Customer privacy	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
1627.	Traceability of product	Popovic T., (2017)	SOCIAL DEVELOPMENT PROCESS
D7 LA DISTRIBUZIONE			
1628.	Total investment of the warehouse	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1629.	Inventory carrying costs	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1630.	Safety stock volume	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1631.	Inventory cycle time	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1632.	Rate of obsolete inventory	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1633.	Order to delivery time	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1634.	Percentage of error in goods picking	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1635.	Revenue per order	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1636.	Pick rate per employee	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1637.	Units shipped per employee	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1638.	Order entry time	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1639.	Average delivery time	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1640.	Ratio of transportation cost to value of product	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1641.	Cost per shipment	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1642.	Shipping accuracy	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1643.	Percentage of shipments arriving in good condition	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL

1644.	Cost of returns	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1645.	Enquiry-to-response time	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1646.	Average delivery re-planning time	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1647.	Average fulfillment cycle time	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1648.	Stock-out rate	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1649.	Shrinkage	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1650.	Order entry accuracy	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1651.	Warranty claims	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1652.	Number of damage claims	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1653.	Invoice accuracy	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1654.	Notification-to-refund time	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1655.	Average return rate	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1656.	Percentage of on-time deliveries	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1657.	Order fill rate	Bressolles, G.,(2010)	MULTI-CHANNEL
1658.	sales growth	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1659.	sales per partners	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1660.	sales booking	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1661.	avarange sales order price	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1662.	top active opportunities	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1663.	lead to shipped orders	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1664.	fulfillment by units and dollars sold	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1665.	cancelled orders	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1666.	ROI	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1667.	incremental sales	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1668.	order tracking	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1669.	inventory turnover	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1670.	back order rate	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1671.	total sales revenue (period over period)	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1672.	win/loss opportunities and roi	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1673.	lead to shipped orders and roi	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1674.	avarange price	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1675.	order rate	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1676.	total addressable market	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1677.	margin integrity	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1678.	price erosion	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1679.	lead/opportunity/inventory analysis	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION

1680.	days of supply	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1681.	projected on-hand inventory	High-Tech whitepaper	SALES DISTRIBUTION
1682.	Delivery related performance indicators	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1683.	Percent of on-time deliveries	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1684.	Delivery flexibility	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1685.	Delivery schedule adherence	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1686.	Shipping errors	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1687.	No. of claims due to delayed deliveries as % of total revenues	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1688.	Temperature control during transportation Delivery promptness	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1689.	Supplier Rejection rate	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1690.	Last mile connectivity	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1691.	Quality of delivery documentation	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1692.	Time related performance indicators	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1693.	On time ship rate	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1694.	Product lateness (delivery date – due date)	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1695.	Delivery lead time	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1696.	Loading and unloading time from trucks	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1697.	Frequency related performance indicators	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1698.	Frequency of delivery/ Number of routes on daily basis	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1699.	Number of road accidents	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1700.	Capacity utilization (Capacities deployed on all routes)	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1701.	Number of fleet of trucks owned/leased	Anand, N., (2015)	TRANSPORTATION OPTIM.
1702.	Level of IT implementation	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1703.	Inventory holding cost as % of gross sales	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1704.	Cost related performance indicators	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1705.	Inventory carrying cost and warehousing cost	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1706.	Value of stock-out	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1707.	Stock cover	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1708.	Inventory turnover	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1709.	Customer order promise cycle time	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1710.	Inventory replenishment cycle time	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1711.	% of time spent picking back orders	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1712.	Perfect order rate	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION

1713.	Order fulfilment cycle time	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1714.	Quantity related performance indicators	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1715.	Obsolete (or left over) value %	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1716.	Number of backorders	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1717.	Point of Sales (POS) data usage helps in replenishing the stock	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1718.	Use of electronic data interchange (EDI) for full IT enablement of all information/data exchanges is important	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1719.	Quality of the input data	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1720.	Intelligence in setting the logistics parameters in the Re-order system	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1721.	Information systems flexibility	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1722.	IT enablement in responding to urgent deliveries	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1723.	Number of complaints handled per week	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1724.	Online booking facilities	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1725.	Sharing of information	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1726.	Investment in IT as a percentage of total revenue	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1727.	Value added employee productivity helps to measure supply chain efficiency	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1728.	ROA	Anand, N., (2015)	DIRECT DISTRIBUTION
1729.	Total sales	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1730.	Number of orders	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1731.	Profit margin	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1732.	Number of customers	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1733.	Number of visits	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1734.	Sales value per transaction	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1735.	Page views	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1736.	Unique visitors	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1737.	Revenue per transaction	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1738.	Website's usability	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1739.	Website's information quality	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1740.	Conversion rate visitor to purchase	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1741.	Fulfilment cost	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1742.	Revenue per customer	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1743.	Number of newsletter subscribers	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1744.	Repeated sales per customer	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS

1745.	Acquisition cost	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1746.	Ratio of sales overseas	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1747.	On-time delivery (promise v. actual)	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1748.	Percentage of error in goods picked and delivered to customer	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1749.	Website's service-interaction quality	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1750.	Percentage of error in delivery destination	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1751.	Online enquiry-to-response time	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1752.	Return notification-to-refund time	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1753.	Customer churn (withdrawal) rate	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1754.	Percentage of error in charge made to customer	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1755.	Customer extension (buy another product category)	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1756.	Conversion rate visitor to registration	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1757.	Market share	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1758.	Customer maintenance cost	Gunawan, G.,(2008)	INTERNET RETAILERS
1759.	Brand positioning	Frazier, G. L.,(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1760.	Target focus	Frazier, G. L.,(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1761.	Contractual restrictiveness	Frazier, G. L.,(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1762.	Support programs	Frazier, G. L.,(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1763.	Retailer investments	Frazier, G. L.,(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1764.	Coordination efforts	Frazier, G. L.,(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1765.	Use of distributors	Frazier, G. L.,(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1766.	Brand sales volume	Frazier, G. L.,(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1767.	Multiple channels	Frazier, G. L.,(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1768.	Brand sales goals for store	Frazier, G. L.,(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1769.	Contract termination	Frazier, G. L.,(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1770.	Brand sales promotions	Frazier, G. L.,(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1771.	N. of mediators	Frazier, G. L.,(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1772.	sales per partners	Frazier, G. L.,(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1773.	Promotional allowances	Frazier, G. L.,(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1774.	Perishable goods	Frazier, G. L.,(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1775.	ROS	Šiška L., (2014),	INDIRECT DISTRIBUTION
1776.	Getting new customers	Coelho, F., (2003)	INDIRECT DISTRIBUTION
1777.	Sales growth	Coelho, F., (2003)	INDIRECT DISTRIBUTION

1778.	Customer retention	Coelho, F., (2003)	INDIRECT DISTRIBUTION
1779.	Market share	Coelho, F., (2003)	INDIRECT DISTRIBUTION
1780.	Customer service	Coelho, F., (2003)	INDIRECT DISTRIBUTION
1781.	Profit	Coelho, F., (2003)	INDIRECT DISTRIBUTION
1782.	Cost control	Coelho, F., (2003)	INDIRECT DISTRIBUTION
1783.	ABC cost of storage and delivery to customers	Kaplan R. Norton D. 2004	INDIRECT DISTRIBUTION
1784.	Percent of customers reached via low-cost-to-serve channels;	Kaplan R. Norton D. 2004	INDIRECT DISTRIBUTION
1785.	switching customers from manual and telephone transactions to electronic ones	Kaplan R. Norton D. 2004	INDIRECT DISTRIBUTION
1786.	Lead times, from order to delivery	Kaplan R. Norton D. 2004	INDIRECT DISTRIBUTION
1787.	Time from completion of product/service until ready for use by customer	Kaplan R. Norton D. 2004	INDIRECT DISTRIBUTION
1788.	On-time delivery percentage	Kaplan R. Norton D. 2004	INDIRECT DISTRIBUTION
1789.	Percent of items delivered with no defects	Kaplan R. Norton D. 2004	INDIRECT DISTRIBUTION
1790.	N and frequency of customer complaints	Kaplan R. Norton D. 2004	INDIRECT DISTRIBUTION
1791.	vertical interactions	Lemmink, J.(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1792.	N of channel levels	Lemmink, J.(1996)	INDIRECT DISTRIBUTION
1793.	efficiently scaling	Stratechi website	INDIRECT DISTRIBUTION
1794.	capital efficiency	Stratechi website	INDIRECT DISTRIBUTION
1795.	convenience	Stratechi website	INDIRECT DISTRIBUTION
1796.	revenue/ company locations	Stratechi website	INDIRECT DISTRIBUTION
1797.	N company locations	Stratechi website	INDIRECT DISTRIBUTION
1798.	Revenue/ channel partner	Stratechi website	INDIRECT DISTRIBUTION
1799.	Partner locations	Stratechi website	INDIRECT DISTRIBUTION
1800.	inventory turnover	Stratechi website	INDIRECT DISTRIBUTION
1801.	gross margin	Stratechi website	INDIRECT DISTRIBUTION
1802.	customer value	Stratechi website	INDIRECT DISTRIBUTION
1803.	retention	Stratechi website	INDIRECT DISTRIBUTION
1804.	geographic concentration of sales	Stratechi website	INDIRECT DISTRIBUTION
1805.	ROA	Nandakumar M.K., (2010)	INDIRECT DISTRIBUTION
1806.	ROS	Nandakumar M.K., (2010)	INDIRECT DISTRIBUTION
1807.	N of direct sales/total sales	Marketing Datasys (2017)	INTERNET RETAILERS
1808.	Convesion rate	Marketing Datasys (2017)	INTERNET RETAILERS
1809.	Items per order	Marketing Datasys (2017)	INTERNET RETAILERS
1810.	re order rates	Marketing Datasys (2017)	INTERNET RETAILERS

1811.	Avarange revenue per sales	Marketing Datasys (2017)	INTERNET RETAILERS
1812.	customer lifetime value	Marketing Datasys (2017)	INTERNET RETAILERS
1813.	avg revenue per online visit	Marketing Datasys (2017)	INTERNET RETAILERS
1814.	Online shopping cart abandonment rate	Marketing Datasys (2017)	INTERNET RETAILERS
1815.	roi	Marketing Datasys (2017)	INTERNET RETAILERS
1816.	acquisition order cost	Marketing Datasys (2017)	INTERNET RETAILERS
1817.	delivery on promise	Marketing Datasys (2017)	INTERNET RETAILERS
1818.	avg time response of customer care	Marketing Datasys (2017)	INTERNET RETAILERS
1819.	direct traffic	Marketing Datasys (2017)	INTERNET RETAILERS
1820.	organic traffic (visit after google, ecc research)	Marketing Datasys (2017)	INTERNET RETAILERS
1821.	click trough rate	Marketing Datasys (2017)	INTERNET RETAILERS
1822.	effective cost per click	Marketing Datasys (2017)	INTERNET RETAILERS
DI SOCIETA			
1823.	Level of CO2 emission	Krauth, E., (2005)	PROCESS
1824.	Society satisfaction	Krauth, E., (2005)	ECOSYSTEM
1825.	Recycling level	Krauth, E., (2005)	PROCESS
1826.	Employees satisfaction	Krauth, E., (2005)	PROCESS
1827.	Disaster risk	Krauth, E., (2005)	ECOSYSTEM
1828.	Solid particles emission	Krauth, E., (2005)	PROCESS
1829.	Taxes to the national treasury	Krauth, E., (2005)	ECOSYSTEM
1830.	Participation in charitable actions	Krauth, E., (2005)	ECOSYSTEM
1831.	Reputation of a company	Krauth, E., (2005)	ECOSYSTEM
1832.	Road maintenance costs	Krauth, E., (2005)	ECOSYSTEM
1833.	Number of available work places	Krauth, E., (2005)	ECOSYSTEM
1834.	Competition level among similar companies	Krauth, E., (2005)	ECOSYSTEM
1835.	Care for animals/children around	Krauth, E., (2005)	ECOSYSTEM
1836.	Use of innovation technologies	Krauth, E., (2005)	PROCESS
1837.	Development of innovation technologies	Krauth, E., (2005)	PROCESS
1838.	Cooperation with other companies	Krauth, E., (2005)	ECOSYSTEM
1839.	Solid materials generated per day to support tourist activities	Huang	VEECO, ENVIRONMENTAL
1840.	Land used per year by tourist activities	Huang	VEECO, ENVIRONMENTAL
1841.	Energy consumption	Huang	VEECO, ENVIRONMENTAL
1842.	Water consumption	Huang	VEECO, ENVIRONMENTAL
1843.	CO2 emission	Huang	VEECO, ENVIRONMENTAL
1844.	Ecological footprint	Huang	VEECO, ENVIRONMENTAL
1845.	Electricity production from renewable source	Huang	VEECO, ENVIRONMENTAL

1846.	Coral reef area in marine protected areas	Huang	VEECO, ENVIRONMENTAL
1847.	Percentage of live coral cover	Huang	VEECO, ENVIRONMENTAL
1848.	Coral species richness	Huang	VEECO, ENVIRONMENTAL
1849.	Fish volume to support tourist activity only	Huang	VEECO, ENVIRONMENTAL
1850.	Water quality grade	Brombal	VEECO, ENVIRONMENTAL
1851.	Trophic Level Index (TLI)	Brombal	VEECO, ENVIRONMENTAL
1852.	Coverage of Submerged Macrophyte Plants (SMP) on the total lake surface	Brombal	VEECO, ENVIRONMENTAL
1853.	Macroinvertebrates Shannon diversity index (SI)	Brombal	VEECO, ENVIRONMENTAL
1854.	Domestic wastewater treated (TWW) on the total discharged	Brombal	VEECO, ENVIRONMENTAL
1855.	Coverage of built-up area (BUA) on the total land surface of the basin	Brombal	VEECO, ENVIRONMENTAL
1856.	Domestic green building certification	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1857.	International green building certification	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1858.	International environment management system certification	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1859.	Domestic occupational safety and environmental health management certification	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1860.	International occupational safety and environmental health management certification	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1861.	International toxic substances management system certification	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1862.	Domestic product carbon footprint certification	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1863.	International product carbon footprint certification	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1864.	Domestic greenhouse gas emissions inventory third party verification	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1865.	International greenhouse gas emissions inventory third party verification	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1866.	Company will lead upstream and downstream manufacturers to improve energy-saving and carbon-reducing performance of products	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1867.	Company has systematically promoted green management of supply chain	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1868.	Company will assist suppliers to analyze and find out projects executed for improving environmental protection, safety, and health (ESH) management performance (e.g., with the largest energy-saving effect, the latest energy-saving method, etc.), and suggest suppliers to be led in	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1869.	Company will improve ESH management capabilities of suppliers through regular audit and counseling to reduce the incidence of accidents	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1870.	For suppliers with weak ESH management, the company will assist them to improve ESH management performance through counseling	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1871.	Company will raise improvement suggestions and continuously trace its	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL

	improvement performance against those suppliers failure to reach standards		
1872.	The construction of buildings takes the relative green projects into account (e.g., resource recycling, enhancement of energy efficiency or reduction of environmental	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1873.	attack)	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1874.	Company has considered subsequent harm to the living environment and resource waste as constructing buildings	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1875.	Company has introduced green concept as programming	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1876.	Company has led the relative energy-saving facilities in as constructing and designing	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1877.	Company adopts energy-efficient lighting	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1878.	Rainwater retention system is set on the top of building	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1879.	Water-saving fixtures are equipped with washing facilities	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1880.	Company has introduced energy-saving plan of machine in standby, maintenance, and shutdown	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1881.	Company has carried out electricity reductions of machine in production state	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1882.	Company has carried out water reductions of machine in production state	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1883.	Company has inventoried high-effective greenhouse gases treatment and prevention facilities	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1884.	Company continuously improves product packaging, transportation mode, and loading mode to reduce greenhouse gas emissions of packaging materials and	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1885.	transportation process	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1886.	Company has executed green logistics	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1887.	Company has established Hazardous Substance Management System	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1888.	Company has prepared substitutes for concerned hazardous substances according to international environmental protection trend and governmental regulations	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1889.	Company will regularly test the content of hazardous substances in its products through impartial third party lab	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1890.	Company possesses product life cycle assessment plan (to inspect energy, raw materials, and environmental pollutants in the whole process from the application and	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1891.	manufacturing of raw materials of suppliers to production and delivery)	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1892.	Through product life cycle assessment, company will estimate greenhouse gas emissions of the main products from extraction and preparation of raw materials to	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1893.	production	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1894.	Based on product life cycle assessment results, company will continuously improve production process and reduce consumption of energy and resources	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL

1895.	Company will continuously develop and design products with low toxicity and low energy consumption	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1896.	Company has set up a complete database, which can be used to develop high-efficient and low electricity-consumption product design flow	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1897.	Company will integrate common environmental regulations and laws in the world for internal employees to lead into product design	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1898.	Company has set specific targets to reduce greenhouse gases emission	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1899.	Company will evaluate and use the substances with low greenhouse gases emission	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1900.	Company will continuously promote new action for reducing greenhouse gases emission	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1901.	Company has set specific targets about waste recovery	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1902.	Company will give priority to take recycling for waste treatment	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1903.	Company will continuously assess and introduce various technologies of waste treatment and recycling	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1904.	Company has set specific targets to save electricity	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1905.	Company has adopted the relevant energy-saving measures (e.g., low energy-consuming lamps, reducing line losses or energy-saving lighting in production area)	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1906.	Company has set specific targets to save water	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1907.	Company has set a relative water management strategy	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1908.	Company has set a target of annual environmental protection, safety, and health (ESH) management system	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1909.	Annual internal audit of ESH management system is executed in all areas of company	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1910.	Annual internal audit result of ESH management system will be put into the key projects of ESH management in next year	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1911.	Company has established reward system for encouraging employees to raise environmental protection improvement plan	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1912.	The internal audit system can choose and praise better environmental improvement plans raised by employees	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1913.	Company will continuously promote environmental protection improvement plan	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1914.	Company will audit sustainable development and ESH management of the main domestic and foreign suppliers and assistant factories for raw materials	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1915.	After green audit, if suppliers do not meet the requirements, they will be listed in objects for counseling management	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1916.	Company will bring ESH management performance of suppliers in supplier assessment	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1917.	Green procurement company is promoting will ask suppliers of raw materials to provide statement, ensuring that their	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL

products do not contain substances harmful to the		
1918. environment	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1919. Company will promote green procurement, in order to ensure that products meet customer needs or international requirements for limit materials	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1920. Company possesses green procurement standard procedure responsible for inspecting production process and raw materials of suppliers	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1921. Company has set environmental accounting system.	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1922. Company has set environmental expenses related statistics	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1923. Company has set environmental benefits related statistics	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1924. Company has set statistics of greenhouse gas reduction effectiveness corresponded by energy-saving actions	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1925. Company has set statistics of greenhouse gas reduction effectiveness corresponded by greenhouse gas prevention facilities	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1926. Company has set statistics of annual greenhouse gas emission	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1927. Company has set statistics of annual unit product electricity savings	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1928. Company has set statistics of annual electricity savings	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1929. Company has set statistics of energy reductions corresponded by energy-saving actions	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1930. Company has set statistics of water savings corresponded by water-saving actions	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1931. Company has set statistics of annual water savings	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1932. Company has set statistics of annual natural gas savings	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1933. Company has disclosed total water consumption	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1934. Company has disclosed total water consumption in production process	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1935. Company has disclosed energy consumption, usage, and distribution	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1936. Company has disclosed total electricity consumption in production process	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1937. Company has disclosed greenhouse gas emission and distribution	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1938. Company has disclosed greenhouse gas surveying range and execution mode	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1939. Company has disclosed the external surveying result of greenhouse gas	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1940. Company has disclosed the relative environmental compliance record	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1941. Company has disclosed major leakage events, penalties, and fines for environmental violations	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1942. Company will participate into the public department or industry association to discuss and formulate the relative environmental regulations and laws	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1943. Company will raise some suggestions about environmental regulations and laws for the public department or industry association	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL

1944.	Company will assist the public department or industry association to draw up reasonable and feasible environmental regulations and laws	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1945.	Company will raise timely and constructive suggestions for the formulation of the relative environmental regulations and laws by the public department	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1946.	Company will participate into community related environmental activities	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1947.	Company will participate in informal discussions held by environmental protection associations, which can be used as the reference for company to make subsequent decisions	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1948.	Company will participate in or sponsor related environmental protection projects conducted by nongovernmental units	Chen	VEECO, ENVIRONMENTAL
1949.	Electricity from renewable sources	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1950.	Energy consumption	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1951.	Energy consumption per sq ft of trading floor space	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1952.	GHG emissions (tCO ₂ e)	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1953.	GHG emissions	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1954.	Investment in Energy programme	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1955.	New stores' GHG emissions compared with baseline	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1956.	Number of stores refurbished by Energy Efficiency Program	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1957.	Number of stores with biomass boilers	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1958.	Number of wind farms operated	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1959.	On-site renewable energy	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1960.	On-site renewable energy production	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1961.	Solar panel on roofs	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1962.	Stores operational carbon intensity	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1963.	Composition of gases	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1964.	Doors on fridges installed	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1965.	GHG emissions	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1966.	Number of stores with CO ₂ based refrigeration	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1967.	Number of stores with low-carbon refrigeration	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1968.	Number of stores with 'Natural Refrigeration'	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1969.	Refrigerant leakage rate	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1970.	Company car emissions	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1971.	Company car miles per gallon	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1972.	Fuel use for food delivery	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL

1973.	Fuel use for general merchandise	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1974.	GHG emissions	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1975.	GHG emissions	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1976.	Mileage due to business travel	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1977.	Mileage of company-owned vehicles	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1978.	Mileage reduction	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1979.	Number of flights per full time equivalent employee	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1980.	Total mleage	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1981.	Vehicles with Euro V engines	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1982.	Cardboard processed	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1983.	Carrier bags	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1984.	Carrier bag reduction	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1985.	Construction waste recycled	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1986.	Cooking oil collected to be used for biofuels	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1987.	Food non-glass packaging	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1988.	Food waste diverted to energy	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1989.	Food waste sent to AD	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1990.	Packaging – home delivery	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1991.	Packaging – primary by material	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1992.	Packaging – primary	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1993.	Packaging – secondary and tertiary	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1994.	Paper use	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1995.	Waste disposed to landfill	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1996.	Waste diverted	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1997.	Waste diverted from landfill	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1998.	Waste diverted to energy from waste facilities	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
1999.	Waste generated	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
2000.	Waste reused or recycled	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
2001.	Waste reused or recycled (tonnes)	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
2002.	Water consumption (m3)	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
2003.	Water consumption (m3/site)	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
2004.	Water consumption (m3/ft2)	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL
2005.	Water savings through water harvesting	Caritte	VEECO, ENVIRONMENTAL

2006.	Percentage of renewable energy consumption relative to total energy used	Ahi	VEECO, ENVIRONMENTAL
2007.	Percentage of CO2 emissions potentially sequestered by planting trees to the total CO2 emissions produced	Ahi	VEECO, ENVIRONMENTAL
2008.	Rate of waste chemicals recycled and reused by internal and external sources	Ahi	VEECO, ENVIRONMENTAL
2009.	Percentage of residual hazardous materials (RHMs) diverted from landfill	Ahi	VEECO, ENVIRONMENTAL
2010.	Percentage of water saved through conservation and/or efficiency improvement plans	Ahi	VEECO, ENVIRONMENTAL
2011.	Ratio of green purchases (i.e., environmental-friendly material and/or products) over the total purchases made	Ahi	VEECO, ENVIRONMENTAL
2012.	Percentage of operation sites certified to an EMS	Ahi	VEECO, ENVIRONMENTAL
2013.	Remaining cumulative GHG emissions (including land cover changes) for a 50% chance to stay below a 2 °C increase by 2100 compared with pre-industrial level	Dao	VEECO, ENVIRONMENTAL
2014.	Remaining cumulative emissions of carbon dioxide (CO2) from human activities to maintain an acceptable calcium carbonate saturation state Ω	Dao	VEECO, ENVIRONMENTAL
2015.	Loss of reactive N into the environment. Considering losses into soil, water (NO3-) and air (partially, i.e. NH3 but not NOx). P: Use of fertilizers with Phosphorus	Dao	VEECO, ENVIRONMENTAL
2016.	Surface of anthropised land, i.e. agricultural and urbanised (sealed) land, as percentage of ice-free land (water bodies excluded)	Dao	VEECO, ENVIRONMENTAL
2017.	Potential damages to biodiversity per land cover types accounting for the level of biodiversity per biome	Dao	VEECO, ENVIRONMENTAL
2018.	System resilience	Wang	VEECO, ENVIRONMENTAL
2019.	Flood volume	Wang	VEECO, ENVIRONMENTAL
2020.	Flood duration	Wang	VEECO, ENVIRONMENTAL
2021.	Hydraulic performance index	Wang	VEECO, ENVIRONMENTAL
2022.	Surcharge duration	Wang	VEECO, ENVIRONMENTAL
2023.	Runoff volume control ratio	Wang	VEECO, ENVIRONMENTAL
2024.	Infiltration and storage	Wang	VEECO, ENVIRONMENTAL
2025.	Pump max flow	Wang	VEECO, ENVIRONMENTAL
2026.	Pump total volume	Wang	VEECO, ENVIRONMENTAL
2027.	Operational annual emissions (tCO2)	Wang	VEECO, ENVIRONMENTAL
2028.	Construction cost (x10 ⁴ CNY)	Wang	VEECO, ENVIRONMENTAL
2029.	Annual maintenance cost (x10 ⁴ CNY)	Wang	VEECO, ENVIRONMENTAL
2030.	Number of people (tourist and locals) per km ²	Carrillo	VEECO, ENVIRONMENTAL
2031.	Water consumption	Carrillo	VEECO, ENVIRONMENTAL
2032.	Waste generation	Carrillo	VEECO, ENVIRONMENTAL

2033.	Energy consumption	Carrillo	VEECO, ENVIRONMENTAL
2034.	GHG emissions	Carrillo	VEECO, ENVIRONMENTAL
2035.	Protected areas	Carrillo	VEECO, ENVIRONMENTAL
2036.	Environmental costs savings	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2037.	Energy Efficiency of systems	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2038.	Environmental cost performance variance	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2039.	Amount of environmental penalties	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2040.	Length to time to implement environmental programs	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2041.	Meeting environmental program implementation period	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2042.	Speed of acquiring environmental information	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2043.	Communication speed on environmental issues to supplier's suppliers	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2044.	Environmental relationship and cooperation level	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2045.	Supplier rejection rate	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2046.	Waste generated from products and materials	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2047.	Percentage recycled material	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2048.	Mutual trust on environmental issues	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2049.	Mutual planning for environmental improvements	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2050.	Mutual assistance for environmental improvements	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2051.	Environmental information accuracy	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2052.	Environmental information availability	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2053.	Amount of environmentally safe alternatives	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2054.	Response to environmental programs for suppliers	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2055.	Response to environmental product requests	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2056.	Environmental Knowledge Transfer Satisfaction	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2057.	Environmental Technology Levels	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2058.	New environmentally sound processes introduced	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2059.	New environmentally sound product development	Bai	VEECO, ENVIRONMENTAL
2060.	Emission Reduction/Policy	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2061.	Emission Reduction/Implementation	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2062.	Emission Reduction/Monitoring	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2063.	Emission Reduction/Improvements	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2064.	Emission Reduction/Biodiversity Impact	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2065.	Emission Reduction/Biodiversity Controversies	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL

2066.	Emission Reduction/Greenhouse Gas Emissions	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2067.	Emission Reduction/CO2 Reduction	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2068.	Emission Reduction/F-Gases Emissions	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2069.	Emission Reduction/Ozone-Depleting Substances Reduction	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2070.	Emission Reduction/NOx and Sox Emissions Reduction	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2071.	Emission Reduction/VOC or Particulate Matter Emissions Reduction	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2072.	Emission Reduction/Waste	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2073.	Emission Reduction/Waste Recycling Ratio	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2074.	Emission Reduction/Hazardous Waste	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2075.	Emission Reduction/Discharge into Water System	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2076.	Emission Reduction/Waste Reduction	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2077.	Emission Reduction/Innovative Production	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2078.	Emission Reduction/Environmental Partnership	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2079.	Emission Reduction/Environmental Management Systems	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2080.	Emission Reduction/Environmental Restoration Initiatives	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2081.	Emission Reduction/Transportation Impact Reduction	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2082.	Emission Reduction/Spills and Pollution Controversies	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2083.	Emission Reduction/Spill Impact Reduction	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2084.	Emission Reduction/Climate Change Risk and Opportunities	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2085.	Emission Reduction/Environmental Compliance	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2086.	Emission Reduction/Environmental Expenditure	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2087.	Product Innovation/Policy	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2088.	Product Innovation/Implementation	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2089.	Product Innovation/Monitoring	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2090.	Product Innovation/Improvements	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2091.	Product Innovation/Environmental Products	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2092.	Product Innovation/Renewable/Clean Energy Products	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2093.	Product Innovation/Eco-Design Products	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2094.	Product Innovation/Organic Products	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2095.	Product Innovation/Product Impact Minimization	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2096.	Product Innovation/GMO Free	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2097.	Product Innovation/Environmental Labels and Awards	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2098.	Product Innovation/Product Impact Controversies	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL

2099.	Resource Reduction/Policy	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2100.	Resource Reduction/Implementation	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2101.	Resource Reduction/Monitoring	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2102.	Resource Reduction/Materials	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2103.	Resource Reduction/Materials Recycled and Reused Ratio	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2104.	Resource Reduction/Toxic Chemicals	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2105.	Resource Reduction/Energy Use	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2106.	Resource Reduction/Renewable Energy Use	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2107.	Resource Reduction/Green Buildings	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2108.	Resource Reduction/Energy Efficiency Initiatives	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2109.	Resource Reduction/Water Use	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2110.	Resource Reduction/Water Recycling	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2111.	Resource Reduction/Environmental Supply Chain Management	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2112.	Resource Reduction/Land Use	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2113.	Resource Reduction/Environmental Resource Impact Controversies	Escrig	VEECO, ENVIRONMENTAL
2114.	Air emissions	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2115.	- global warming	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2116.	- ozone depletion	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2117.	- rain acidification	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2118.	- smog formation	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2119.	- toxicity in air	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2120.	- carcinogenicity in air	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2121.	Water emissions	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2122.	- eutrophication	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2123.	- organic load	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2124.	- toxicity in water	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2125.	- carcinogenicity in water	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2126.	- ecotoxicity	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2127.	Soil emissions	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2128.	- solid waste disposal	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2129.	Resource consumption	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2130.	- nonrenewable materials	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2131.	- electrical power	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL

2132.	- land use	Tugnoli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2133.	Energy consumed within the UK from renewable resources	Everett	VEECO, ENVIRONMENTAL
2134.	Protected areas in the UK	Everett	VEECO, ENVIRONMENTAL
2135.	Air pollutants PM	Everett	VEECO, ENVIRONMENTAL
2136.	Total greenhouse gas emissions	Everett	VEECO, ENVIRONMENTAL
2137.	Quantity of CO2e emissions	Journeault	VEECO, ENVIRONMENTAL
2138.	m3 of water used	Journeault	VEECO, ENVIRONMENTAL
2139.	Quantity of toxic products used	Journeault	VEECO, ENVIRONMENTAL
2140.	Quantity of fuel consumed by 100 km	Journeault	VEECO, ENVIRONMENTAL
2141.	m3 of wastewater recuperated/m3 of water consumed	Journeault	VEECO, ENVIRONMENTAL
2142.	m3 of rainwater recovered	Journeault	VEECO, ENVIRONMENTAL
2143.	% of the fields dedicated to organic culture	Journeault	VEECO, ENVIRONMENTAL
2144.	% of packaging materials made from recycled or compostable input material	Journeault	VEECO, ENVIRONMENTAL
2145.	Carbon footprint (tCO2e)	Journeault	VEECO, ENVIRONMENTAL
2146.	Total waste disposed in landfills	Journeault	VEECO, ENVIRONMENTAL
2147.	% of waste diverted from the landfill	Journeault	VEECO, ENVIRONMENTAL
2148.	tCO2e emission from facilities	Journeault	VEECO, ENVIRONMENTAL
2149.	% of products made with recycled materials	Journeault	VEECO, ENVIRONMENTAL
2150.	% of defective product returns	Journeault	VEECO, ENVIRONMENTAL
2151.	tCO2e emission from transportation	Journeault	VEECO, ENVIRONMENTAL
2152.	% of products approved to be ecologically friendly	Journeault	VEECO, ENVIRONMENTAL
2153.	Replace raw materials or suppliers aimed at reducing the environmental impact	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2154.	Internal and external reutilization and recycling of waste	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2155.	Generation of hazardous materials	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2156.	Reduce input consumption (water, energy, raw material)	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2157.	New product with environmental consideration	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2158.	Reduce waste in production process	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2159.	Total material extracted	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2160.	Energy consumption	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2161.	Material consumption	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2162.	Environmental impacts	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2163.	Air emissions	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2164.	Waste water generation	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL

2165.	Solid waste disposal	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2166.	Consumption of hazardous/harmful/toxic materials/energy consumption dropped	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2167.	Design for environment ratio	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2168.	Landfill availability	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2169.	Collection rate	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2170.	Products accepted for recycling	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2171.	Recycling ratio	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2172.	Reuse ratio	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2173.	Energy and CO2 intensity	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2174.	Energy consumption	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2175.	Recycling materials	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2176.	Pollution production (emission and solid waste)	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2177.	Resource consumption (raw material, energy and water)	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2178.	Eco-design (material/energy, reduce, recycle or material design)	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2179.	Environmental management system (ISO 14000)	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2180.	Carbon accounting and inventory	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2181.	Carbon verification	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2182.	Carbon disclosure and report	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2183.	Environmental impact analysis	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2184.	Energy saing	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2185.	Water saving	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2186.	Waste prevention	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2187.	Raw materials conserved	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2188.	Energy consumption	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2189.	CHG emission	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2190.	Reduce hazardous materials use	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2191.	Increase use energy from non-renewable energy sources	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2192.	Reduction of sewage	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2193.	Carbon emission	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2194.	Cradle to gate emissions	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2195.	Transport	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2196.	Energy efficiency (energy consumption to monetary value)	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL

2197.	Enhanced product quality	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2198.	Corporate environmental management	Subramanian	VEECO, ENVIRONMENTAL
2199.	Energy use	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2200.	Nutrient recovery/reuse	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2201.	BOD5/COD of effluent	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2202.	Use of chemicals	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2203.	Reuse water	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2204.	Raw materials	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2205.	Water use	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2206.	Discharge N and P to water	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2207.	Sludge and waste production	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2208.	Heavy metals to land	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2209.	Water self sufficiency	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2210.	Pathogen removal/health	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2211.	Emissions to air	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2212.	CO2 eq. emissions	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2213.	Energy recovery/production	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2214.	River water quality	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2215.	Toxic compounds to water	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2216.	TSS removal	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2217.	Sludge disposal to landfill	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2218.	Biodiversity	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2219.	Ground water quality	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2220.	groundwater quantity	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2221.	Odour/noise/insects/visual	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2222.	Total water footprint	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2223.	Reuse of organic compounds	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2224.	Distance for transport of sludge	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2225.	Impact on biodiversity	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2226.	Future demand for water	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2227.	Acidification	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2228.	Certification on environmental issue	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2229.	Certification of water quality issues	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL

2230.	The water provider has conservative estimates of water supply for the next 50 years	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2231.	The water provider has conservative estimates of demand for the next 50 years	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2232.	The water provider has had success with demand management over the past five years or has the potential to reduce demand through demand management strategies in the future demand through demand management strategies in the future.	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2233.	The water provider has sufficient water supply to meet projected demands for the next 50 years.	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2234.	The water provider has a plan to manage water sources to ensure water quality for the next 50 years.	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2235.	The water provider monitors water quality at the source and at supply points throughout the city.	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2236.	The water supply meets local water quality standards at all tested supply points.	Spiller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2237.	Rate of fossil fuels used by steam boilers relative to total amount of electricity produced per year (kg/kWh or l/kWh)	Sureeyatanapas	VEECO, ENVIRONMENTAL
2238.	Concentration of total suspended particulate (TSP) (mg/m ³)	Sureeyatanapas	VEECO, ENVIRONMENTAL
2239.	Rate of water discharged into the environment relative to a tonne of cane processed per year (m ³ /t)	Sureeyatanapas	VEECO, ENVIRONMENTAL
2240.	Rate of hazardous waste disposed of relative to a tonne of cane processed per year (t/t)	Sureeyatanapas	VEECO, ENVIRONMENTAL
2241.	Rate of non-hazardous waste disposed of relative to a tonne of cane processed per year (t/t)	Sureeyatanapas	VEECO, ENVIRONMENTAL
2242.	Rate of steam consumption relative to a tonne of cane processed per year (t/t)	Sureeyatanapas	VEECO, ENVIRONMENTAL
2243.	Rate of electricity consumption relative to a tonne of cane processed per year (kWh/t)	Sureeyatanapas	VEECO, ENVIRONMENTAL
2244.	Rate of external water consumption relative to a tonne of cane processed per year (m ³ /t)	Sureeyatanapas	VEECO, ENVIRONMENTAL
2245.	Rate of areas of sugar manufacturing sites relative to a tonne of cane processed per year (m ² /t)	Sureeyatanapas	VEECO, ENVIRONMENTAL
2246.	Management commitment to environmental protection (Qualitative evaluation)	Sureeyatanapas	VEECO, ENVIRONMENTAL
2247.	Water quality; Eutrophication	Schipper	VEECO, ENVIRONMENTAL
2248.	Biodiversity loss of abundance and on biotopes	Schipper	VEECO, ENVIRONMENTAL
2249.	Air quality (PM ₁₀)	Schipper	VEECO, ENVIRONMENTAL
2250.	Habitat destruction; loss of benthos; sand extraction	Schipper	VEECO, ENVIRONMENTAL
2251.	Emission of greenhouse gasses (tCO ₂ e)	Schipper	VEECO, ENVIRONMENTAL
2252.	Energy consumption (Schipper	VEECO, ENVIRONMENTAL
2253.	Erosion, sedimentation, maintenance dredging	Schipper	VEECO, ENVIRONMENTAL
2254.	Sediment quality	Schipper	VEECO, ENVIRONMENTAL

2255.	Water purification (per m3 per capital)	Schipper	VEECO, ENVIRONMENTAL
2256.	Ballast water treatment	Schipper	VEECO, ENVIRONMENTAL
2257.	Carbon storage	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2258.	Non-point source pollution for coastal water	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2259.	Water carbon storage	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2260.	Surface water quality	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2261.	Water recharge	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2262.	Non-point source pollution for groundwater	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2263.	Native and endemic terrestrial vegetation	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2264.	Native vegetation in inland waters	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2265.	Invasive and alien species (terrestrial vegetation)	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2266.	Artificial surface	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2267.	Economic value of transformed ecosystems	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2268.	Native marine species	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2269.	Vulnerability to soil erosion	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2270.	C12. Vulnerability to point sources pollution for groundwater	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2271.	Coastal Vulnerability	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2272.	Management of habitats and species	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2273.	Protected habitats	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2274.	Geosites	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2275.	Landscape units	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2276.	Agricultural land use cover	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2277.	Forest biomass	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2278.	Wine production	Calado	VEECO, ENVIRONMENTAL
2279.	Quantity of energy consumed	Miller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2280.	Quantity of fuel consumed Energy	Miller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2281.	Mass of pollutant (i.e. NOx, VOC, CO, SO2, PM, Hg) emitted into soil, air, and water	Miller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2282.	Noise	Miller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2283.	Land area consumed by transit facilities	Miller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2284.	Ecological impacts of right of way	Miller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2285.	Mass of CO2 Equivalents of CO2, CH4, N2O, emitted into the atmosphere	Miller	VEECO, ENVIRONMENTAL
2286.	GHG emissions	Harik	VEECO, ENVIRONMENTAL

2287.	Water consumption	Harik	VEECO, ENVIRONMENTAL
2288.	Land use	Harik	VEECO, ENVIRONMENTAL
2289.	Harmful substances	Harik	VEECO, ENVIRONMENTAL
2290.	content	Harik	VEECO, ENVIRONMENTAL
2291.	Residuals intensity	Harik	VEECO, ENVIRONMENTAL
2292.	Conscious raw material	Harik	VEECO, ENVIRONMENTAL
2293.	selection	Harik	VEECO, ENVIRONMENTAL
2294.	Recycled material	Harik	VEECO, ENVIRONMENTAL
2295.	Source reduction adoption	Harik	VEECO, ENVIRONMENTAL
2296.	Waste treatment methods	Harik	VEECO, ENVIRONMENTAL
2297.	Green building initiatives	Harik	VEECO, ENVIRONMENTAL
2298.	Environmental risk management	Harik	VEECO, ENVIRONMENTAL
2299.	Environmental fines	Harik	VEECO, ENVIRONMENTAL
2300.	Energy usage regulations and standards	Harik	VEECO, ENVIRONMENTAL
2301.	Non-renewable material used, 'ooo tonnes'	Lokuwaduge	VEECO, ENVIRONMENTAL
2302.	Renewable material used, 'ooo tonnes'	Lokuwaduge	VEECO, ENVIRONMENTAL
2303.	Total fuel consumption	Lokuwaduge	VEECO, ENVIRONMENTAL
2304.	Total reduction/increase of energy consumption	Lokuwaduge	VEECO, ENVIRONMENTAL
2305.	Total volume of water recycled and reused by the organization	Lokuwaduge	VEECO, ENVIRONMENTAL
2306.	Direct GHG emission	Lokuwaduge	VEECO, ENVIRONMENTAL
2307.	Biodiversity value of water source affected by water withdrawal	Lokuwaduge	VEECO, ENVIRONMENTAL
2308.	Average check out bags per customer	Cheng	VEECO, ENVIRONMENTAL
2309.	Greenhouse Gas Emission per employee	Cheng	VEECO, ENVIRONMENTAL
2310.	Volume collected in the in-store 'mobile phone recycling collection point'	Cheng	VEECO, ENVIRONMENTAL
2311.	Percentage of biodegradable packaging materials used	Cheng	VEECO, ENVIRONMENTAL
2312.	Water consumption per store	Cheng	VEECO, ENVIRONMENTAL
2313.	Energy usage per store	Cheng	VEECO, ENVIRONMENTAL
2314.	Material	Yadava	VEECO, ENVIRONMENTAL
2315.	Energy	Yadava	VEECO, ENVIRONMENTAL
2316.	Water	Yadava	VEECO, ENVIRONMENTAL
2317.	Biodiversity	Yadava	VEECO, ENVIRONMENTAL
2318.	Emission, effluent and waste	Yadava	VEECO, ENVIRONMENTAL
2319.	Product and services	Yadava	VEECO, ENVIRONMENTAL

2320.	Compliance	Yadava	VEECO, ENVIRONMENTAL
2321.	Transport	Yadava	VEECO, ENVIRONMENTAL
2322.	Effectiveness of environmental system	Malesios	VEECO, ENVIRONMENTAL
2323.	Waste reduction	Malesios	VEECO, ENVIRONMENTAL
2324.	Reduction of energy consumption and emissions	Malesios	VEECO, ENVIRONMENTAL
2325.	Consuming energy per unit product	Zhang	VEECO, ENVIRONMENTAL
2326.	Occupied shop-floor space	Zhang	VEECO, ENVIRONMENTAL
2327.	Green house gas emission	Zhang	VEECO, ENVIRONMENTAL
2328.	Hazardous substance	Zhang	VEECO, ENVIRONMENTAL
2329.	Energy efficiency	Huber	VEECO, ENVIRONMENTAL
2330.	Carbon resources	Koh	VEECO, ENVIRONMENTAL
2331.	Energy resources	Koh	VEECO, ENVIRONMENTAL
2332.	Material resources	Koh	VEECO, ENVIRONMENTAL
2333.	Environmental saving indicator	Allevi	VEECO, ENVIRONMENTAL
2334.	Environmental consumption indicator	Allevi	VEECO, ENVIRONMENTAL
2335.	Green indicator	Allevi	VEECO, ENVIRONMENTAL
2336.	Energy consumption of buildings	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2337.	Energy consumption of transport	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2338.	Energy consumption per capita	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2339.	Heating degree-days (HDD)	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2340.	Cooling degree-days (CDD)	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2341.	Sustainable Energy Action Plan (SEAP)	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2342.	Combined heat and power based DH/C	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2343.	Energy savings in end-usage (buildings)	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2344.	Density of public transport network	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2345.	Efficient public lighting armatures	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2346.	Solar energy potential	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2347.	Wind energy potential	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2348.	Geothermal energy potential	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2349.	Renewable energy in electricity production	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2350.	Biofuel share in transport energy usage	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2351.	Domestic water consumption per capita	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2352.	Drinking water quality index	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL

2353.	Annual mean PM10 concentration	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2354.	Ecological footprint per capita	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2355.	Biocapacity per capita	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2356.	CO2 emissions of buildings	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2357.	CO2 emissions of transport	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2358.	Average CO2 intensity	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2359.	Number of CO2 intense industries	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2360.	Airport ACA level (0, 1, 2, 3), -1 means no airport	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2361.	Accessibility of public transport	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2362.	Urban form and protected sites (GIS)	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2363.	Gross domestic product per capita	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2364.	Inequality adjusted well-being	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2365.	Tertiary education rate	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2366.	R&D and innovation policy orientation	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2367.	Patents in clean technologies	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2368.	Local public/private universities	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2369.	h-index (citations per paper)	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2370.	Reduction Target for CO2 Emissions	Carli	VEECO, ENVIRONMENTAL
2371.	Total energy self-sufficiency	Li	VEECO, ENVIRONMENTAL
2372.	TPES diversity	Li	VEECO, ENVIRONMENTAL
2373.	Availability factor of electricity	Li	VEECO, ENVIRONMENTAL
2374.	Energy intensity	Li	VEECO, ENVIRONMENTAL
2375.	Total thermal efficiency of electricity and heat plants (%)	Li	VEECO, ENVIRONMENTAL
2376.	Electricity distribution efficiency	Li	VEECO, ENVIRONMENTAL
2377.	Carbon intensity	Li	VEECO, ENVIRONMENTAL
2378.	TPEC per capita	Li	VEECO, ENVIRONMENTAL
2379.	Share of fossil in TPES	Li	VEECO, ENVIRONMENTAL
2380.	Carbon dioxide emissions	Acquaye	VEECO, ENVIRONMENTAL
2381.	Sulphur oxide emissions	Acquaye	VEECO, ENVIRONMENTAL
2382.	Water usage	Acquaye	VEECO, ENVIRONMENTAL
2383.	PM10, NO2, O3, SO2 (annual average concentration in the environment)	Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL
2384.	Annual average of fecal coliform bacteria present in samples Pb, Cu, Fe, CR (concentration in samples)	Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL

2385.	Percentage of buildings connected to the sewage system	Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL
2386.	Percentage of buildings with regular	Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL
2387.	removal of waste	Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL
2388.	Public open space per capita	Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL
2389.	Fecal coliform, BOD, ammoniac nitrogen,	Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL
2390.	total phosphorus (annual average values)	Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL
2391.	Annual average of fecal coliform bacteria and fecal Enterococcus presence in samples	Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL
2392.	SO2, NOX, PM10 (total annual emissions from the city and from electricity generation for the city)	Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL
2393.		Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL
2394.	BOD, TSS, Ph, Chlorides, Ammoniac nitrogen (annual average concentration)	Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL
2395.	Average weight per capita of dumped solid waste	Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL
2396.	Annual amount of agricultural land in Israel exploited to produce food consumed by city residents.	Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL
2397.	Amount of water per city's resident consumed for growing food within Israel plus the amount of water used within the city	Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL
2398.	Annual amount of agricultural land in the world exploited to produce food	Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL
2399.	consumed by city residents	Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL
2400.	CO2 equivalent emissions per capita from food production, electricity production, transportation, products manufacturing, and waste	Stossel	VEECO, ENVIRONMENTAL
2401.	Carbon Footprint	Peri	VEECO, ENVIRONMENTAL
2402.	Ecological Footprint	Peri	VEECO, ENVIRONMENTAL
2403.	Carbon emissions: total emissions	Genovese	VEECO, ENVIRONMENTAL
2404.	Carbon emissions: top-5 Hotspots	Genovese	VEECO, ENVIRONMENTAL
2405.	Resource: virgin resource used	Genovese	VEECO, ENVIRONMENTAL
2406.	Waste: recovered waste	Genovese	VEECO, ENVIRONMENTAL
2407.	Water use per guest night	Gossling	VEECO, ENVIRONMENTAL
2408.	Water use per room	Gossling	VEECO, ENVIRONMENTAL
2409.	m3 per room and year	Gossling	VEECO, ENVIRONMENTAL
2410.	Laundry in kg per guest night	Gossling	VEECO, ENVIRONMENTAL
2411.	Total volume consumed per day	Gossling	VEECO, ENVIRONMENTAL
2412.	Volume of reused water	Gossling	VEECO, ENVIRONMENTAL
2413.	The % of annual supply in use	Gossling	VEECO, ENVIRONMENTAL
2414.	The number of days shortage per year	Gossling	VEECO, ENVIRONMENTAL

2415.	Cost of new water	Gossling	VEECO, ENVIRONMENTAL
2416.	Fresh water consumption per guest night compared to general	Gossling	VEECO, ENVIRONMENTAL
2417.	population water consumption per person night	Gossling	VEECO, ENVIRONMENTAL
2418.	Percentage of tourism enterprises with low-flow shower heads and	Gossling	VEECO, ENVIRONMENTAL
2419.	taps and/or dual flush toilets/waterless urinals	Gossling	VEECO, ENVIRONMENTAL
2420.	Percentage of tourism enterprises using recycled water	Gossling	VEECO, ENVIRONMENTAL
2421.	Percentage of water use derived from recycled water in the destination	Gossling	VEECO, ENVIRONMENTAL
2422.	Cumulative energy demand (CED)	Stefansdottir	VEECO, ENVIRONMENTAL
2423.	Global warming potential (GWP)	Stefansdottir	VEECO, ENVIRONMENTAL
2424.	Eutrophication potential (EP)	Stefansdottir	VEECO, ENVIRONMENTAL
2425.	Acidification potential (AP)	Stefansdottir	VEECO, ENVIRONMENTAL
2426.	Overall expenditure by the tourism industry	Huang	VEECO,ECONOMIC
2427.	Gross domestic product per capita	Huang	VEECO,ECONOMIC
2428.	Environmental-related expenditure	Huang	VEECO,ECONOMIC
2429.	Number of different sources of funding	Brombal	VEECO,ECONOMIC
2430.	Share of environmental management funding (EMF) covered by non public sources	Brombal	VEECO,ECONOMIC
2431.	Ratio of the per capita GDP in the lake basin to Wuxy city's average	Brombal	VEECO,ECONOMIC
2432.	Ratio of the employment rate (ER) in the lake basin to Wuxy city's average	Brombal	VEECO,ECONOMIC
2433.	Share of revenues from ecotourism (ET) on the total of Wuxy city's tourism revenues	Brombal	VEECO,ECONOMIC
2434.	Ratio of prices per sqm of properties (PP) in the lake basin to Wuxy city's average	Brombal	VEECO,ECONOMIC
2435.	Average tourist expenditure per capita	Carrillo	VEECO,ECONOMIC
2436.	Hotel occupancy rate	Carrillo	VEECO,ECONOMIC
2437.	Tourism employment rate	Carrillo	VEECO,ECONOMIC
2438.	Seasonality ratio	Carrillo	VEECO,ECONOMIC
2439.	Tourist accommodation beds per 1000 locals	Carrillo	VEECO,ECONOMIC
2440.	Ratio of 4* and 5* beds to total tourist beds	Carrillo	VEECO,ECONOMIC
2441.	Total of assets (M)	Graca	VEECO,ECONOMIC
2442.	Total of enterprise Owned Assets (TOA)	Graca	VEECO,ECONOMIC
2443.	Apparent Owned Assets Index (AOAI)	Graca	VEECO,ECONOMIC
2444.	Owned Assets Index (AI)	Graca	VEECO,ECONOMIC
2445.	Partial Owned Assets (POA)	Graca	VEECO,ECONOMIC
2446.	Apparent Partial Specialization Index (APSI)	Graca	VEECO,ECONOMIC
2447.	Partial Specialization Index (PSI)	Graca	VEECO,ECONOMIC
2448.	Assets Abundance (AA)	Graca	VEECO,ECONOMIC
2449.	Apparent Assets Exclusivity Index (AAEI)	Graca	VEECO,ECONOMIC

2450.	Assets Exclusivity Index (AEI)	Graca	VEECO,ECONOMIC
2451.	Partial Owned Assets Worth (POAW)	Graca	VEECO,ECONOMIC
2452.	Total of Owned Assets Worth (TOAW)	Graca	VEECO,ECONOMIC
2453.	Partial Owned Assets Worth Index (POAWI)	Graca	VEECO,ECONOMIC
2454.	Total of Owned Assets Worth Index (TOAWI)	Graca	VEECO,ECONOMIC
2455.	Net Potential Economic Impact (NPEI)	Tugnoli	VEECO,ECONOMIC
2456.	Inflation rate (as measured by the Consumer Price Index)	Everett	VEECO,ECONOMIC
2457.	UK public sector net debt as a percentage of Gross Domestic Product	Everett	VEECO,ECONOMIC
2458.	Real net national income per head	Everett	VEECO,ECONOMIC
2459.	Real household actual income per head	Everett	VEECO,ECONOMIC
2460.	Percentage who report finding it quite or very difficult to get by financially	Everett	VEECO,ECONOMIC
2461.	Percentage who were somewhat mostly or completely satisfied with their household income	Everett	VEECO,ECONOMIC
2462.	Median wealth per household, including pension wealth	Everett	VEECO,ECONOMIC
2463.	Percentage of individuals with less than 60% of median income after housing costs	Everett	VEECO,ECONOMIC
2464.	% of increase in net margin	Journeault	VEECO,ECONOMIC
2465.	% of increase in sales	Journeault	VEECO,ECONOMIC
2466.	% of operating costs	Journeault	VEECO,ECONOMIC
2467.	% of sales from organic products	Journeault	VEECO,ECONOMIC
2468.	Quantity of products losses associated to storage	Journeault	VEECO,ECONOMIC
2469.	# of inventory turnover	Journeault	VEECO,ECONOMIC
2470.	Sales	Journeault	VEECO,ECONOMIC
2471.	Costs associated with carbon emissions (internal pricing)	Journeault	VEECO,ECONOMIC
2472.	Reduce inventory cost	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2473.	Increase capacity utilization	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2474.	Reduce production cost	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2475.	Increase work productivity	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2476.	High quality and durability product/service	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2477.	Fast and reliable delivery	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2478.	Reduce product/service lead time	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2479.	Cost reduction (product, order, logistics cost)	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2480.	Price performance value	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2481.	Compliance with sectorial price behavior	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2482.	Delivery reliability (lead time/on time delivery)	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2483.	Technology level	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2484.	Capability (R&D and Design)	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2485.	Quality assurance rejection ratio, warranty and claim policies	Subramanian	VEECO,ECONOMIC

2486.	Total cost accounting	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2487.	Net present value	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2488.	ROI	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2489.	Revenue generation	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2490.	Resiliency	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2491.	Legitimacy and image	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2492.	Volume and value of product wastage	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2493.	Net sales of reuse, resalable and recyclable	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2494.	Geographic breakdown of markets	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2495.	Costs of used and returned	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2496.	Percentage of contracts that were paid in accordance with agreed terms	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2497.	Total payroll and benefits for staff in reverse logistics procedures	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2498.	Distributions to providers of capital broken down by interest on debt and borrowing	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2499.	Cost saving	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2500.	Increased operational efficiency and business opportunities	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2501.	Investor relations	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2502.	Corporate finance	Subramanian	VEECO,ECONOMIC
2503.	Total Costs	Spiller	VEECO,ECONOMIC
2504.	Affordability	Spiller	VEECO,ECONOMIC
2505.	Cost recovery	Spiller	VEECO,ECONOMIC
2506.	Willingness to pay	Spiller	VEECO,ECONOMIC
2507.	Labour	Spiller	VEECO,ECONOMIC
2508.	Price of (water) waste treatment	Spiller	VEECO,ECONOMIC
2509.	Asset management	Spiller	VEECO,ECONOMIC
2510.	Financial risk exposure	Spiller	VEECO,ECONOMIC
2511.	The water provider has resources needed for maintenance of infrastructure	Spiller	VEECO,ECONOMIC
2512.	The water provider raises sufficient funds to cover annual operations and maintenance costs and to repay any existing loans	Spiller	VEECO,ECONOMIC
2513.	The water provider has the ability to generate new funds to cover additional capital costs	Spiller	VEECO,ECONOMIC
2514.	There are no significant barriers that prevent the city/water provider from obtaining funds to cover additional capital, operations, or maintenance costs	Spiller	VEECO,ECONOMIC
2515.	The water provider is not subject to substantial financial risks	Spiller	VEECO,ECONOMIC
2516.	The water provider has either no outstanding debts or debts do not threaten financial solvency	Spiller	VEECO,ECONOMIC
2517.	The water provider has the resources to treat future water supply if needed	Spiller	VEECO,ECONOMIC
2518.	Gross profit margin per year	Sureeyatanapas	VEECO,ECONOMIC
2519.	Percentage of market share based on the quantity of sugar produced per year	Sureeyatanapas	VEECO,ECONOMIC

2520.	Rate of expenditure on environmental improvement and protection per tonne of sugar produced per year	Sureeyatanapas	VEECO,ECONOMIC
2521.	Rate of expenditure on external social development per tonne of sugar produced per year	Sureeyatanapas	VEECO,ECONOMIC
2522.	Rate of expenditure on process maintenance and improvement per tonne of sugar produced per year	Sureeyatanapas	VEECO,ECONOMIC
2523.	Rate of expenditure on cane farming support and improvement per tonne of sugar produced per year	Sureeyatanapas	VEECO,ECONOMIC
2524.	Rate of expenditure on employee health and safety management per tonne of sugar produced per year	Sureeyatanapas	VEECO,ECONOMIC
2525.	Rate of expenditure on employee training and education per tonne of sugar produced per year	Sureeyatanapas	VEECO,ECONOMIC
2526.	Total amount of fines paid per year	Sureeyatanapas	VEECO,ECONOMIC
2527.	Total number of non-monetary sanctions and warnings per year	Sureeyatanapas	VEECO,ECONOMIC
2528.	Port Cargo growth (TEU)	Schipper	VEECO,ECONOMIC
2529.	Cruise tourism	Schipper	VEECO,ECONOMIC
2530.	Investment; Fisheries, benefit, market share	Schipper	VEECO,ECONOMIC
2531.	Traffic: railways, RoRo traffic, seagoings vessels, Hinterland connection, modal split (PO12)	Schipper	VEECO,ECONOMIC
2532.	Quality of handling: inland connection/ air/railway/ water/road	Schipper	VEECO,ECONOMIC
2533.	Annual operating cost	Miller	VEECO,ECONOMIC
2534.	System wide capital costs	Miller	VEECO,ECONOMIC
2535.	Individual route capital costs	Miller	VEECO,ECONOMIC
2536.	% of costs recovered	Miller	VEECO,ECONOMIC
2537.	% of costs subsidized	Miller	VEECO,ECONOMIC
2538.	Pkm per unit GDP (passenger km traveled)	Miller	VEECO,ECONOMIC
2539.	Average Financial Cost	Miller	VEECO,ECONOMIC
2540.	Average Time Cost	Miller	VEECO,ECONOMIC
2541.	R&D	Harik	VEECO,ECONOMIC
2542.	Money waste	Harik	VEECO,ECONOMIC
2543.	Brand-related expenses	Harik	VEECO,ECONOMIC
2544.	Metrics to measure brand success	Harik	VEECO,ECONOMIC
2545.	Brand strategy	Harik	VEECO,ECONOMIC
2546.	Company's COB/	Harik	VEECO,ECONOMIC
2547.	COM approach	Harik	VEECO,ECONOMIC
2548.	Brand officials	Harik	VEECO,ECONOMIC
2549.	Foreign labour	Harik	VEECO,ECONOMIC
2550.	Customer satisfaction	Harik	VEECO,ECONOMIC
2551.	expectations	Harik	VEECO,ECONOMIC
2552.	Tolerance to bribery (inside or outside)	Harik	VEECO,ECONOMIC
2553.	Production efficiency	Zhang	VEECO,ECONOMIC
2554.	Production flexibility	Zhang	VEECO,ECONOMIC

2555.	Setup time	Zhang	VEECO,ECONOMIC
2556.	Inventory cost	Zhang	VEECO,ECONOMIC
2557.	Labor productivity	Zhang	VEECO,ECONOMIC
2558.	Cost of jigs and tools	Zhang	VEECO,ECONOMIC
2559.	Finished product first-past	Zhang	VEECO,ECONOMIC
2560.	Delivery time	Zhang	VEECO,ECONOMIC
2561.	Earnings before interest and taxes (EBIT) (three year average)	Huber	VEECO,ECONOMIC
2562.	Gross Domestic Product (GDP)	Koh	VEECO,ECONOMIC
2563.	Number of employees in tourism	Huang	VEECO, SOCIAL
2564.	Average length of stay	Huang	VEECO, SOCIAL
2565.	Number of visitors	Huang	VEECO, SOCIAL
2566.	Sqm of public green space (GS) per capita	Brombal	VEECO, SOCIAL
2567.	Ratio of average house price (HP) to income	Brombal	VEECO, SOCIAL
2568.	Procedures of public participation	Brombal	VEECO, SOCIAL
2569.	Scenarios of lake basin remediation and renewal considered in consultation processes	Brombal	VEECO, SOCIAL
2570.	Modes of relocation	Brombal	VEECO, SOCIAL
2571.	Measures for reemployment of relocated residents	Brombal	VEECO, SOCIAL
2572.	Risk group for biological substances	Geibler	VEECO, SOCIAL
2573.	Risk factors for health and safety	Geibler	VEECO, SOCIAL
2574.	Voluntary health measures taken	Geibler	VEECO, SOCIAL
2575.	Quality of health & safety management	Geibler	VEECO, SOCIAL
2576.	Expected share of risk workplaces	Geibler	VEECO, SOCIAL
2577.	Expected amounts of hazardous substances	Geibler	VEECO, SOCIAL
2578.	Planned voluntary health measures	Geibler	VEECO, SOCIAL
2579.	Voluntary health measures during usage	Geibler	VEECO, SOCIAL
2580.	Working time arrangements	Geibler	VEECO, SOCIAL
2581.	Degree of psychological demands	Geibler	VEECO, SOCIAL
2582.	Share of women in leading positions	Geibler	VEECO, SOCIAL
2583.	Measures taken to improve working conditions	Geibler	VEECO, SOCIAL
2584.	Planned working time arrangements	Geibler	VEECO, SOCIAL
2585.	Expected degree of psychological demands	Geibler	VEECO, SOCIAL
2586.	Expected share of women in leading positions	Geibler	VEECO, SOCIAL
2587.	Planned measures to improve working conditions	Geibler	VEECO, SOCIAL
2588.	Safeguarding of jobs	Geibler	VEECO, SOCIAL
2589.	Job creation effects	Geibler	VEECO, SOCIAL
2590.	Regions of job creation	Geibler	VEECO, SOCIAL
2591.	Continuity of job creation	Geibler	VEECO, SOCIAL
2592.	Expected safeguarding of jobs	Geibler	VEECO, SOCIAL

2593.	Expected job creation effects	Geibler	VEECO, SOCIAL
2594.	Possible regions of job creation	Geibler	VEECO, SOCIAL
2595.	Expected effects on related labour markets	Geibler	VEECO, SOCIAL
2596.	Offered areas of employee training	Geibler	VEECO, SOCIAL
2597.	Quality of human resource management	Geibler	VEECO, SOCIAL
2598.	Identification of training needs	Geibler	VEECO, SOCIAL
2599.	Consideration of employee expectations	Geibler	VEECO, SOCIAL
2600.	Planned apprenticeships	Geibler	VEECO, SOCIAL
2601.	Planned training activities	Geibler	VEECO, SOCIAL
2602.	Quality of personal knowledge exchange	Geibler	VEECO, SOCIAL
2603.	Review of personal knowledge exchange	Geibler	VEECO, SOCIAL
2604.	Information systems in use	Geibler	VEECO, SOCIAL
2605.	Employee involvement in decision making	Geibler	VEECO, SOCIAL
2606.	Planned personal knowledge exchange	Geibler	VEECO, SOCIAL
2607.	Review of personal knowledge exchange	Geibler	VEECO, SOCIAL
2608.	Planned information systems	Geibler	VEECO, SOCIAL
2609.	Expected employee involvement	Geibler	VEECO, SOCIAL
2610.	Existing commercial exploitation potential	Geibler	VEECO, SOCIAL
2611.	Contribution to scientific debate	Geibler	VEECO, SOCIAL
2612.	Management of patents & licences	Geibler	VEECO, SOCIAL
2613.	Number and types of patents	Geibler	VEECO, SOCIAL
2614.	Anticipated degree of innovation	Geibler	VEECO, SOCIAL
2615.	Product readiness and marketability	Geibler	VEECO, SOCIAL
2616.	Estimated market penetration	Geibler	VEECO, SOCIAL
2617.	Expected number and types of patents	Geibler	VEECO, SOCIAL
2618.	Client and stakeholder involvement	Geibler	VEECO, SOCIAL
2619.	Use of genetic engineering methods	Geibler	VEECO, SOCIAL
2620.	Anticipated product acceptance	Geibler	VEECO, SOCIAL
2621.	Planned use of genetic engineering methods	Geibler	VEECO, SOCIAL
2622.	Social standards in supply chain	Geibler	VEECO, SOCIAL
2623.	Contribution to societal benefits	Geibler	VEECO, SOCIAL
2624.	Voluntary reporting activities	Geibler	VEECO, SOCIAL
2625.	Communication with local community	Geibler	VEECO, SOCIAL
2626.	Stakeholder involvement in decision making	Geibler	VEECO, SOCIAL
2627.	Engagement in political dialogue	Geibler	VEECO, SOCIAL
2628.	Reporting channels planned	Geibler	VEECO, SOCIAL
2629.	Planned communication with local community	Geibler	VEECO, SOCIAL
2630.	Targeted dialogue partners	Geibler	VEECO, SOCIAL
2631.	Measures planned to promote societal dialogue	Geibler	VEECO, SOCIAL

2632.	Ratio of tourist to locals	Carrillo	VEECO, SOCIAL
2633.	Number of crimes per 1000 locals	Carrillo	VEECO, SOCIAL
2634.	Traffic accidents per 1000 locals	Carrillo	VEECO, SOCIAL
2635.	Number of automobiles per 1000 inhabitants	Carrillo	VEECO, SOCIAL
2636.	Hospital beds per 1000 inhabitants	Carrillo	VEECO, SOCIAL
2637.	Assets of cultural interest per km2 of territory	Carrillo	VEECO, SOCIAL
2638.	Individual Business Contacts (IBC)	Graca	VEECO, SOCIAL
2639.	Apparent Individual Business Contacts Index (AIBCI)	Graca	VEECO, SOCIAL
2640.	Individual Business Contacts Index (IBCI)	Graca	VEECO, SOCIAL
2641.	Individual Level of Relationship (IBR)	Graca	VEECO, SOCIAL
2642.	Individual Level of Relationship index (ILRI)	Graca	VEECO, SOCIAL
2643.	Individual Level of Accessibility (ILA)	Graca	VEECO, SOCIAL
2644.	Individual Accessibility Index (IAI)	Graca	VEECO, SOCIAL
2645.	Resilience	Graca	VEECO, SOCIAL
2646.	- Number of intangible/tangible transactions	Graca	VEECO, SOCIAL
2647.	- Percentage of tangible/intangible deliverables	Graca	VEECO, SOCIAL
2648.	- Ratio of tangible/intangible transactions	Graca	VEECO, SOCIAL
2649.	- Number of roles	Graca	VEECO, SOCIAL
2650.	Reciprocity	Graca	VEECO, SOCIAL
2651.	- Reciprocity - All transactions, intangible transactions, tangible transactions	Graca	VEECO, SOCIAL
2652.	- Reciprocity by role, by role pair	Graca	VEECO, SOCIAL
2653.	Role contribution and structure	Graca	VEECO, SOCIAL
2654.	- Centrality in degree and centrality out degree - incoming and outgoing tangible and intangible deliverables by role	Graca	VEECO, SOCIAL
2655.	Risk and role dependency	Graca	VEECO, SOCIAL
2656.	- Centrality - number of connections per role	Graca	VEECO, SOCIAL
2657.	- Highest number of connections per role for transactions	Graca	VEECO, SOCIAL
2658.	- Lowest number of connections per role for transactions	Graca	VEECO, SOCIAL
2659.	- Variance (transactions)	Graca	VEECO, SOCIAL
2660.	- Average number of connections per role for transactions	Graca	VEECO, SOCIAL
2661.	Agility	Graca	VEECO, SOCIAL
2662.	- Average degree of separations for all transactions and for tangible and intangible transactions	Graca	VEECO, SOCIAL
2663.	Stability	Graca	VEECO, SOCIAL
2664.	- Weak tie stability and density indicators for all transactions and for tangible and intangible transactions	Graca	VEECO, SOCIAL
2665.	Inherent safety index	Tugnoli	VEECO, SOCIAL
2666.	Occupational index	Tugnoli	VEECO, SOCIAL

2667.	Percentage of UK residents aged 16-64 with no qualifications	Everett	VEECO, SOCIAL
2668.	Percentage with five or more GCSEs A*-C incl English and Maths	Everett	VEECO, SOCIAL
2669.	Human capital - the value of individuals' skills, knowledge and competences in the labour market	Everett	VEECO, SOCIAL
2670.	Crimes against the person (per 1000 adults)	Everett	VEECO, SOCIAL
2671.	Percentage who felt very or fairly safe walking alone after dark	Everett	VEECO, SOCIAL
2672.	Percentage who accessed green spaces at least once a week in England	Everett	VEECO, SOCIAL
2673.	Percentage who agreed or agreed strongly that they felt they belonged to their neighbourhood	Everett	VEECO, SOCIAL
2674.	Unemployment rate	Everett	VEECO, SOCIAL
2675.	Percentage somewhat, mostly or completely satisfied with their job	Everett	VEECO, SOCIAL
2676.	Percentage somewhat, mostly or completely satisfied with their amount of leisure time	Everett	VEECO, SOCIAL
2677.	Percentage who volunteered more than once a year	Everett	VEECO, SOCIAL
2678.	Healthy life expectancy at birth	Everett	VEECO, SOCIAL
2679.	Percentage who reported a long-term illness and a disability	Everett	VEECO, SOCIAL
2680.	Percentage who were somewhat, mostly or completely satisfied with their health	Everett	VEECO, SOCIAL
2681.	Percentage with some evidence of probable psychological disturbance or mental ill health	Everett	VEECO, SOCIAL
2682.	Average rating of satisfaction with family life	Everett	VEECO, SOCIAL
2683.	Percentage who were somewhat, mostly or completely satisfied with their social life	Everett	VEECO, SOCIAL
2684.	Percentage who said they had someone they could really count on in a crisis	Everett	VEECO, SOCIAL
2685.	Percentage with medium/high rating of satisfaction with their lives overall	Everett	VEECO, SOCIAL
2686.	Percentage with medium/high rating of how worthwhile the things they do are	Everett	VEECO, SOCIAL
2687.	Percentage who rated their happiness yesterday as medium/high	Everett	VEECO, SOCIAL
2688.	Percentage who rated their anxiety yesterday as medium/high	Everett	VEECO, SOCIAL
2689.	Amount of donations to local community	Journeault	VEECO, SOCIAL
2690.	# of Lost-Time Days due to injuries	Journeault	VEECO, SOCIAL
2691.	Community satisfaction with the company	Journeault	VEECO, SOCIAL
2692.	# of non-compliance notices associated with GFSI accreditation	Journeault	VEECO, SOCIAL
2693.	# of local employees/# of employees	Journeault	VEECO, SOCIAL
2694.	Level of employee satisfaction	Journeault	VEECO, SOCIAL
2695.	# of hours of training by employee	Journeault	VEECO, SOCIAL
2696.	Perception of corporate image and reputation	Journeault	VEECO, SOCIAL
2697.	% of customers satisfied or very satisfied	Journeault	VEECO, SOCIAL
2698.	# of Fair Labour Association accreditation violations	Journeault	VEECO, SOCIAL

2699.	% of suppliers meeting code of conduct	Journeault	VEECO, SOCIAL
2700.	% of employees satisfied with their job	Journeault	VEECO, SOCIAL
2701.	# of employees and customers involved	Journeault	VEECO, SOCIAL
2702.	Employee turnover	Journeault	VEECO, SOCIAL
2703.	Number of people employed per tone of non-renewable resource depleted (mineral resources and fossil fuels)	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2704.	Total investment in environment, health and safety as percentage of profit	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2705.	Ratio of the number of meetings with stakeholders and environmental, health and safety related complaints	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2706.	Wealth created, expressed as a profit per employee	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2707.	Human capital investment (wages, benefits, training and education) as percentage of profit	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2708.	Share of operating revenues redistributed to local communities	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2709.	Employment practices	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2710.	Health and safety	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2711.	Local community influence	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2712.	Contractual stakeholder influence	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2713.	Information disclosure	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2714.	Respect for the policy	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2715.	The rights of stakeholder	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2716.	The interests and rights of employee	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2717.	Incentives	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2718.	Reward system	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2719.	Reduce environment, health and safety compliance cost	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2720.	Zero customer complaints or returns	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2721.	Employee training on green knowledge	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2722.	Increase employee well-being and job satisfaction	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2723.	Achieve zero lost workday as result of work related injuries and illness	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2724.	Increase employment opportunities for local community	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2725.	Reverse logistics social responsibility performance index	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2726.	New skills and competencies	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2727.	Trust	Subramanian	VEECO, SOCIAL
2728.	Awareness/participation	Spiller	VEECO, SOCIAL
2729.	Acceptance (cultural)	Spiller	VEECO, SOCIAL
2730.	Competences and education required	Spiller	VEECO, SOCIAL
2731.	Institutional capacity connected to drinking water supply	Spiller	VEECO, SOCIAL
2732.	Social inclusion	Spiller	VEECO, SOCIAL
2733.	Water borne diseases & toxicity	Spiller	VEECO, SOCIAL
2734.	Willingness to change behaviour connected to water and sewerage service	Spiller	VEECO, SOCIAL

2735.	Climate change adaptation measures	Spiller	VEECO, SOCIAL
2736.	Local development	Spiller	VEECO, SOCIAL
2737.	Water efficiency	Spiller	VEECO, SOCIAL
2738.	Sustainable Urban Water Management	Spiller	VEECO, SOCIAL
2739.	Surface water supporting amenity of urban area	Spiller	VEECO, SOCIAL
2740.	Existence and alignment of city planning	Spiller	VEECO, SOCIAL
2741.	Accountability	Spiller	VEECO, SOCIAL
2742.	The water provider has the authority to use additional water sources.	Spiller	VEECO, SOCIAL
2743.	The water supply does not share water sources with other users or has clearly defined authority over shared sources.	Spiller	VEECO, SOCIAL
2744.	The water provider has the authority to control the conveyance of its water supply.	Spiller	VEECO, SOCIAL
2745.	The water provider has the authority to protect water supply from impacts caused by land use changes.	Spiller	VEECO, SOCIAL
2746.	The water provider has plans to respond to emergency contamination situations and resources to carry out plans	Spiller	VEECO, SOCIAL
2747.	The water provider has and follows a long-term management plan, which include contingency planning	Spiller	VEECO, SOCIAL
2748.	The responsibility for water provision is clearly delimited	Spiller	VEECO, SOCIAL
2749.	The water provider has the authority to both institute and enforce water conservation measures	Spiller	VEECO, SOCIAL
2750.	The water provider enforces restrictions on unauthorized water use	Spiller	VEECO, SOCIAL
2751.	Zoning regulations are designed to take into consideration the water system constraints and are enforced.	Spiller	VEECO, SOCIAL
2752.	The water provider has the authority to expand the water system infrastructure	Spiller	VEECO, SOCIAL
2753.	The water provider has the autonomy to implement water management activities.	Spiller	VEECO, SOCIAL
2754.	Cane farmers support and collaboration (Qualitative evaluation)	Sureeyatanapas	VEECO, SOCIAL
2755.	The number of complaints from the local community per year (Number)	Sureeyatanapas	VEECO, SOCIAL
2756.	Social responsibility (Qualitative evaluation)	Sureeyatanapas	VEECO, SOCIAL
2757.	Social development and participation (Qualitative evaluation)	Sureeyatanapas	VEECO, SOCIAL
2758.	Internal fairness on employee wages and benefits (Qualitative evaluation)	Sureeyatanapas	VEECO, SOCIAL
2759.	External fairness on employee wages and benefits (Qualitative evaluation)	Sureeyatanapas	VEECO, SOCIAL
2760.	Employee involvement and empowerment (Qualitative evaluation)	Sureeyatanapas	VEECO, SOCIAL
2761.	Employee communication (Qualitative evaluation)	Sureeyatanapas	VEECO, SOCIAL
2762.	Rate of work-related accidents relative to the total working hours in the working schedule per year (Number/hrs)	Sureeyatanapas	VEECO, SOCIAL
2763.	Percentage of working hours lost relative to the total working hours in the working schedule per year (%)	Sureeyatanapas	VEECO, SOCIAL
2764.	Employee health and safety provision (Qualitative evaluation)	Sureeyatanapas	VEECO, SOCIAL

2765.	Employee training and education provision (Qualitative evaluation)	Sureeyatanapas	VEECO, SOCIAL
2766.	Annual employee turnover rate (%)	Sureeyatanapas	VEECO, SOCIAL
2767.	Conformance to international standards of business conduct (Qualitative evaluation)	Sureeyatanapas	VEECO, SOCIAL
2768.	Commercial Cane Sugar (CCS)	Sureeyatanapas	VEECO, SOCIAL
2769.	The number of customer complaints and product returns per year (Number)	Sureeyatanapas	VEECO, SOCIAL
2770.	Management commitment to quality (Qualitative evaluation)	Sureeyatanapas	VEECO, SOCIAL
2771.	Employment (amount of jobs)	Schipper	VEECO, SOCIAL
2772.	Human rights, wellbeing, education, injures, prevention of health.	Schipper	VEECO, SOCIAL
2773.	Climate robustness	Schipper	VEECO, SOCIAL
2774.	Urbanization	Schipper	VEECO, SOCIAL
2775.	Higher potential damage of floods	Schipper	VEECO, SOCIAL
2776.	Regulation Water pollution	Schipper	VEECO, SOCIAL
2777.	Accessibility of the market and the availability of territory and governance	Schipper	VEECO, SOCIAL
2778.	Population density	Calado	VEECO, SOCIAL
2779.	Lodging capacity per 1000 inhabitants	Calado	VEECO, SOCIAL
2780.	Accommodation typology	Calado	VEECO, SOCIAL
2781.	Density of main roads	Calado	VEECO, SOCIAL
2782.	Density of trails	Calado	VEECO, SOCIAL
2783.	Authorized urban developments	Calado	VEECO, SOCIAL
2784.	Grazing intensity	Calado	VEECO, SOCIAL
2785.	Urban waste	Calado	VEECO, SOCIAL
2786.	Wastewater	Calado	VEECO, SOCIAL
2787.	Fresh water supply	Calado	VEECO, SOCIAL
2788.	Recreation activities	Calado	VEECO, SOCIAL
2789.	Tourism related activities	Calado	VEECO, SOCIAL
2790.	Whaling activities	Calado	VEECO, SOCIAL
2791.	Ecotourism	Calado	VEECO, SOCIAL
2792.	Gross value added by tourism enterprises	Calado	VEECO, SOCIAL
2793.	Amount spent on environment	Calado	VEECO, SOCIAL
2794.	Milk Production	Calado	VEECO, SOCIAL
2795.	Tourism enterprises and companies	Calado	VEECO, SOCIAL
2796.	Employability in tourism sector per municipality	Calado	VEECO, SOCIAL
2797.	Agriculture labor force	Calado	VEECO, SOCIAL
2798.	Knowledge	Calado	VEECO, SOCIAL
2799.	Willingness to pay for preservation (residents)	Calado	VEECO, SOCIAL
2800.	Willingness to pay for preservation (tourists)	Calado	VEECO, SOCIAL
2801.	Environmental education	Calado	VEECO, SOCIAL
2802.	Cultural values	Calado	VEECO, SOCIAL
2803.	System Accessibility index	Miller	VEECO, SOCIAL

2804.	Cumulative Opportunity	Miller	VEECO, SOCIAL
2805.	Transit Access	Miller	VEECO, SOCIAL
2806.	Average User Distance	Miller	VEECO, SOCIAL
2807.	Affordability	Miller	VEECO, SOCIAL
2808.	User Accessibility	Miller	VEECO, SOCIAL
2809.	Population exposed to emissions related to transit	Miller	VEECO, SOCIAL
2810.	Disease burden related to transit systems	Miller	VEECO, SOCIAL
2811.	Persons killed per 1000 vkm, million inhabitants operation	Miller	VEECO, SOCIAL
2812.	Accidents per 1000 vkm, million inhabitants operation	Miller	VEECO, SOCIAL
2813.	Philanthropy	Harik	VEECO, SOCIAL
2814.	Product necessity purpose	Harik	VEECO, SOCIAL
2815.	Investment in local community	Harik	VEECO, SOCIAL
2816.	Employee average duration of stay	Harik	VEECO, SOCIAL
2817.	Employee ergonomic consideration	Harik	VEECO, SOCIAL
2818.	Male/female	Harik	VEECO, SOCIAL
2819.	Female in management	Harik	VEECO, SOCIAL
2820.	Minority	Harik	VEECO, SOCIAL
2821.	Average salary	Harik	VEECO, SOCIAL
2822.	Organisational learning frameworks	Harik	VEECO, SOCIAL
2823.	Employee appraisal systems and development	Harik	VEECO, SOCIAL
2824.	Employee rights and participation	Harik	VEECO, SOCIAL
2825.	International safety and worker rights standards	Harik	VEECO, SOCIAL
2826.	Aggregated social risk management and learning from incidents	Harik	VEECO, SOCIAL
2827.	Employment of new employees	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2828.	Employment of new employees by reporting type	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2829.	Total employees by reporting type	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2830.	No of indigenous people	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2831.	Employee turnover	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2832.	Number of strikes exceeding one week duration	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2833.	Number of lockouts exceeding one week duration	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2834.	Overall injury rate	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2835.	Occupational disease rate	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2836.	Lost day rate denominator	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2837.	Absenteeism rate	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2838.	Average hours of training	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2839.	Fatalities	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2840.	Incidents of discrimination during the reporting period	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL

2843.	Total number and percentage of operations that have been subject to human rights reviews	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2844.	Grievances about human rights - addressed	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2845.	Total number of confirmed incidents of corruption	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2846.	Total number of non-monetary sanctions	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2847.	Product Stewardship Programme	Lokuwaduge	VEECO, SOCIAL
2848.	Contribution to local farmers-affiliated charities	Cheng	VEECO, SOCIAL
2849.	Perform random social responsibility audits on suppliers	Cheng	VEECO, SOCIAL
2850.	Percentage of animal products sold that are from free range animals	Cheng	VEECO, SOCIAL
2851.	Number of social responsibility audits performed on suppliers	Cheng	VEECO, SOCIAL
2852.	Percentage of products that are certified organic	Cheng	VEECO, SOCIAL
2853.	Lost time injury hours	Cheng	VEECO, SOCIAL
2854.	Percentage reduction of food wastage due to unsold products passing their expiry dates	Cheng	VEECO, SOCIAL
2855.	Employment	Yadava	VEECO, SOCIAL
2856.	Labor/management relations	Yadava	VEECO, SOCIAL
2857.	Occupational health and safety	Yadava	VEECO, SOCIAL
2858.	Training and education	Yadava	VEECO, SOCIAL
2859.	Diversity and equal opportunity	Yadava	VEECO, SOCIAL
2860.	Equal remuneration for women and men	Yadava	VEECO, SOCIAL
2861.	Investment and procurement practices	Yadava	VEECO, SOCIAL
2862.	Non-discrimination	Yadava	VEECO, SOCIAL
2863.	Freedom of association and collective bargaining	Yadava	VEECO, SOCIAL
2864.	Child labour	Yadava	VEECO, SOCIAL
2865.	Forced and compulsory labor	Yadava	VEECO, SOCIAL
2866.	Security practices	Yadava	VEECO, SOCIAL
2867.	Indigenous right	Yadava	VEECO, SOCIAL
2868.	Assessment	Yadava	VEECO, SOCIAL
2869.	Remediation	Yadava	VEECO, SOCIAL
2870.	Local communities	Yadava	VEECO, SOCIAL
2871.	Corruption	Yadava	VEECO, SOCIAL
2872.	Public policy	Yadava	VEECO, SOCIAL
2873.	Anti-competitive behavior	Yadava	VEECO, SOCIAL
2874.	Compliance	Yadava	VEECO, SOCIAL
2875.	Customer health and safety	Yadava	VEECO, SOCIAL
2876.	Product and service labeling	Yadava	VEECO, SOCIAL
2877.	Marketing communication	Yadava	VEECO, SOCIAL
2878.	Customer privacy	Yadava	VEECO, SOCIAL
2879.	CSR performance	Malesios	VEECO, SOCIAL

2880.	Health and safety performance	Malesios	VEECO, SOCIAL
2881.	Occupational health and safety of employee	Zhang	VEECO, SOCIAL
2882.	Employee's job satisfaction	Zhang	VEECO, SOCIAL
2883.	Customization level	Zhang	VEECO, SOCIAL
2884.	Customer's satisfaction level	Zhang	VEECO, SOCIAL
2885.	Community employment rate	Zhang	VEECO, SOCIAL
2886.	Generated noise to the community	Zhang	VEECO, SOCIAL
2887.	Employee satisfaction	Huber	VEECO, SOCIAL
2888.	Human Development Index (HDI)	Koh	VEECO, SOCIAL
2889.	Percentage of those who have trust in national Government	Everett	VEECO GOV.
2890.	Percentage of those who have trust in national Parliament	Everett	VEECO GOV.
2891.	Percentage of registered voters who voted	Everett	VEECO GOV.
2892.	Structure of the governance board	Lokuwaduge	VEECO GOV.
2893.	Committees of the board	Lokuwaduge	VEECO GOV.
2894.	Any committees responsible for decision-making on economic, environmental and social impacts	Lokuwaduge	VEECO GOV.
2895.	Number of executives on the board of directors and its committees	Lokuwaduge	VEECO GOV.
2896.	Number of non-executives on the board of directors and its committees	Lokuwaduge	VEECO GOV.
2897.	Number of independent directors on the board of directors and its committees	Lokuwaduge	VEECO GOV.
2898.	Tenure on the board of directors	Lokuwaduge	VEECO GOV.
2899.	Female directors on the board	Lokuwaduge	VEECO GOV.
2900.	Competencies relating to economic, environmental and social impacts	Lokuwaduge	VEECO GOV.
2901.	Stakeholder representation	Lokuwaduge	VEECO GOV.
2902.	Nomination and selection processes for board of directors - whether and how diversity is considered	Lokuwaduge	VEECO GOV.
2903.	Frequency of the board of directors' review of economic, environmental and social impact, risks and opportunities	Lokuwaduge	VEECO GOV.
2904.	Board Gender diversity	Cheng	VEECO GOV.
2905.	Ratio of CEO compensation to average employee compensation	Cheng	VEECO GOV.
2906.	Flexibility/adaptability	Spiller	VEECO TECH
2907.	Land/space requirement	Spiller	VEECO TECH
2908.	Reliability/continuity of service	Spiller	VEECO TECH
2909.	Water loss/leakage/non-revenue water	Spiller	VEECO TECH
2910.	Durability	Spiller	VEECO TECH
2911.	Staffing requirements/maintenance	Spiller	VEECO TECH
2912.	Effluent quality	Spiller	VEECO TECH
2913.	Robustness	Spiller	VEECO TECH
2914.	Drinking water quality	Spiller	VEECO TECH
2915.	Complaints (water quality, pressure)	Spiller	VEECO TECH
2916.	Compliance to standards	Spiller	VEECO TECH

2917.	Service interruptions	Spiller	VEECO TECH
2918.	Sewer flooding	Spiller	VEECO TECH
2919.	Separate Storm water management	Spiller	VEECO TECH
2920.	Age of pipe infrastructure Working conditions	Spiller	VEECO TECH
2921.	Ease of construction	Spiller	VEECO TECH
2922.	Age of pipe infrastructure	Spiller	VEECO TECH
2923.	Capacity of drinking water reserves	Spiller	VEECO TECH
2924.	The water provider has sufficient capacity to convey water needed to meet projected demand over the next 50 years.	Spiller	VEECO TECH
2925.	The water provider has contingency plans to cope with supply disruptions	Spiller	VEECO TECH
2926.	Infrastructure is inspected frequently and at regular intervals.	Spiller	VEECO TECH
2927.	The water provider has mechanisms for gathering information about the water system.	Spiller	VEECO TECH
2928.	The infrastructure is expected to function for the next 50 years or there are plans and resources to update the infrastructure.	Spiller	VEECO TECH
2929.	The current quality of service can be maintained or improved if population density increases in the existing service areas.	Spiller	VEECO TECH
2930.	The current quality of service can be maintained or improved if population growth occurs outside the existing service areas	Spiller	VEECO TECH
2931.	There are no significant barriers that prevent the provision of new supply points	Spiller	VEECO TECH
2932.	If the water supply needs treatment, the water provider has the capacity to treat the entire water supply	Spiller	VEECO TECH
2933.	The sugar yield at 96 POL – 10 CCS equivalent (adjusted kilograms of sugar produced per tonne of cane processed) (kg/t)	Sureeyatanapas	VEECO TECH
2934.	Percentage of reprocessing, derived from the weight of remelted sugar relative to total weight of the sugar produced per year (%)	Sureeyatanapas	VEECO TECH
2935.	Percentage of production shutdowns, derived from the total hours of unplanned shutdowns relative to the total operating hours per year (%)	Sureeyatanapas	VEECO TECH
2936.	Supplier cost-saving initiatives	Bai	VEECO OTHER
2937.	Labor efficiency	Bai	VEECO OTHER
2938.	Cost variance from expected costs	Bai	VEECO OTHER
2939.	Supplier lead time against industry norm	Bai	VEECO OTHER
2940.	Supplier's booking-in procedures	Bai	VEECO OTHER
2941.	Purchase order cycle time	Bai	VEECO OTHER
2942.	Percentage of late deliveries	Bai	VEECO OTHER
2943.	Information timeliness	Bai	VEECO OTHER
2944.	Efficiency of purchase order cycle time	Bai	VEECO OTHER
2945.	Buyer-supplier partnership level	Bai	VEECO OTHER
2946.	Level of supplier's defect-free deliveries	Bai	VEECO OTHER

2947.	Supplier rejection rate	Bai	VEECO OTHER
2948.	Delivery reliability	Bai	VEECO OTHER
2949.	Percentage of wrong supplier delivery	Bai	VEECO OTHER
2950.	Mutual trust	Bai	VEECO OTHER
2951.	Satisfaction with knowledge transfer	Bai	VEECO OTHER
2952.	Satisfaction with supplier relationship	Bai	VEECO OTHER
2953.	Supplier assistance in solving technical problems	Bai	VEECO OTHER
2954.	Extent of mutual planning cooperation leading to improved quality	Bai	VEECO OTHER
2955.	Extent of mutual assistance leading in problem-solving efforts	Bai	VEECO OTHER
2956.	Distribution of decision competences between supplier and customer	Bai	VEECO OTHER
2957.	Quality and frequency of exchange of logistics information between supplier and customer	Bai	VEECO OTHER
2958.	Quality of perspective taking in supply networks	Bai	VEECO OTHER
2959.	Information accuracy	Bai	VEECO OTHER
2960.	Information availability	Bai	VEECO OTHER
2961.	Supplier ability to respond to quality problems	Bai	VEECO OTHER
2962.	Response to product changes	Bai	VEECO OTHER
2963.	Materials variety (number of materials available)	Bai	VEECO OTHER
2964.	Product and service variety	Bai	VEECO OTHER
2965.	Product volume variability capabilities	Bai	VEECO OTHER
2966.	Product development time	Bai	VEECO OTHER
2967.	Satisfaction with knowledge transfer	Bai	VEECO OTHER
2968.	Technological capability levels	Bai	VEECO OTHER
2969.	Involvement in new product design	Bai	VEECO OTHER
2970.	Introduction of new processes	Bai	VEECO OTHER
2971.	Value creation	Graca	VEECO OTHER
2972.	- Average number of deliverables per role	Graca	VEECO OTHER
2973.	- Percentage of intangible derivables generated by each role	Graca	VEECO OTHER
2974.	- Percentage of tangible derivables generated by each role	Graca	VEECO OTHER
2975.	Asset management - Asset impact	Graca	VEECO OTHER
2976.	- Asset impact of all transactions, intangible transactions, tangible transactions	Graca	VEECO OTHER
2977.	- By role - percentage of asset impact, distribution of asset impact	Graca	VEECO OTHER
2978.	Asset management - Cost/Benefit	Graca	VEECO OTHER
2979.	- Cost/benefit per impact asset type	Graca	VEECO OTHER
2980.	- Cost/benefit ratios - all transactions, intangible transactions, tangible transactions	Graca	VEECO OTHER
2981.	- By role - cost/benefit distribution and percentage	Graca	VEECO OTHER
2982.	Channel	Graca	VEECO OTHER

2983.	- Percentage of channel usage - all transactions, intangible transactions, tangible transactions	Graca	VEECO OTHER
2984.	- Role contribution per channel	Graca	VEECO OTHER
2985.	- Percentage of channels used per role	Graca	VEECO OTHER
2986.	Brand management - perceived value	Graca	VEECO OTHER
2987.	- Perceived value comparison between receiver and sender - all transactions, per asset type	Graca	VEECO OTHER
2988.	Sequence Transaction speed	Graca	VEECO OTHER
2989.	- Sequence of all transactions	Graca	VEECO OTHER
2990.	- Average speed of all transactions, intangible transactions, tangible transactions	Graca	VEECO OTHER
2991.	Percentage of the total idling time when compared with the total time of a route	Paneda	VEECO OTHER
2992.	Percentage of the total time that the vehicle is moving with the engine rpm outside the performance range of lower fuel consumption, when compared with the total time of a route	Paneda	VEECO OTHER
2993.	Number of fast changes of gear carried out in a given distance of reference	Paneda	VEECO OTHER
2994.	Percentage of time that the vehicle does not maintain the speed within the established limits when compared with the total time of a route	Paneda	VEECO OTHER
2995.	Percentage of total time that driving is taking advantage of the inertia of the motor, when compared with the total time of a route	Paneda	VEECO OTHER
2996.	Number of times hard braking is used (when deceleration is over a predefined threshold) in a given distance of reference	Paneda	VEECO OTHER
2997.	Number of hard accelerations (when the acceleration is over a predefined threshold) in a given distance of reference	Paneda	VEECO OTHER
2998.	Number of acceleration-deceleration and deceleration-acceleration patterns in a given distance	Paneda	VEECO OTHER
2999.	Process approach	Harik	VEECO OTHER
3000.	Process planning and control	Harik	VEECO OTHER
3001.	Process responsibility and authority	Harik	VEECO OTHER
3002.	Supplier selection	Harik	VEECO OTHER
3003.	International Manufacturing Standards	Harik	VEECO OTHER
3004.	Machine scheduling techniques	Harik	VEECO OTHER
3005.	Inventory tracking techniques	Harik	VEECO OTHER
3006.	Long-term relationship with customers	Malesios	VEECO OTHER
3007.	Supplier relationship management	Malesios	VEECO OTHER
3008.	CRM effectiveness	Malesios	VEECO OTHER
3009.	Demand uncertainties	Malesios	VEECO OTHER
3010.	Long-term relationship with customers	Malesios	VEECO OTHER
3011.	SRM effectiveness	Malesios	VEECO OTHER
3012.	Supply uncertainty	Malesios	VEECO OTHER
3013.	Business process effectiveness	Malesios	VEECO OTHER

3014.	Lean effectiveness	Malesios	VEECO OTHER
3015.	Waste diversion rate (WDR)	Brown	VEECO OTHER
3016.	Zero waste index (ZWI)	Brown	VEECO OTHER
3017.	Material circularity indicator	Brown	VEECO OTHER
3018.	Virgin material equivalence	Brown	VEECO OTHER
3019.	Lifetime virgin material equivalence	Brown	VEECO OTHER
3020.	Perceived quality of service	Corazza	VEECO OTHER
3021.	Perceived comfort level on board	Corazza	VEECO OTHER
3022.	Customer perception of image	Corazza	VEECO OTHER
3023.	Accessibility of real time information	Corazza	VEECO OTHER
3024.	Availability of information for connecting to other PT services	Corazza	VEECO OTHER
3025.	Drivers situation	Corazza	VEECO OTHER
3026.	Accessibility to drivers	Corazza	VEECO OTHER
3027.	Energy Consumption	Corazza	VEECO OTHER
3028.	Mobility of inhabitants	Corazza	VEECO OTHER
3029.	Accessibility for users with special needs	Corazza	VEECO OTHER
3030.	Operating Costs	Corazza	VEECO OTHER
3031.	Passengers demand	Corazza	VEECO OTHER
3032.	Passenger capacity	Corazza	VEECO OTHER
3033.	Service efficiency	Corazza	VEECO OTHER
3034.	Technical maintenance of the bus	Corazza	VEECO OTHER
3035.	Days in Workshop	Corazza	VEECO OTHER
3036.	Vehicle failure	Corazza	VEECO OTHER
3037.	Ratio of non-working vehicles	Corazza	VEECO OTHER
3038.	Customer perception of buses safety	Corazza	VEECO OTHER
3039.	Drivers level of training	Corazza	VEECO OTHER
3040.	Dwell time	Corazza	VEECO OTHER
3041.	Bus frequency	Corazza	VEECO OTHER
3042.	Commercial Speed	Corazza	VEECO OTHER
3043.	Bus punctuality	Corazza	VEECO OTHER
3044.	Level of modal integration services	Corazza	VEECO OTHER
3045.	Bribery and corruption	Keeble	VEECO OTHER
3046.	Transportation	Keeble	VEECO OTHER
3047.	Air	Keeble	VEECO OTHER
3048.	Environmental training	Keeble	VEECO OTHER
3049.	Water	Keeble	VEECO OTHER
3050.	Energy	Keeble	VEECO OTHER
3051.	Fair Trade	Keeble	VEECO OTHER
3052.	Code of conduct	Keeble	VEECO OTHER
3053.	Working environment	Keeble	VEECO OTHER
3054.	Quality	Keeble	VEECO OTHER
3055.	Environmental costs	Keeble	VEECO OTHER

3056.	Waste	Keeble	VEECO OTHER
3057.	Workload	Keeble	VEECO OTHER
3058.	Diversity and equal opportunities	Keeble	VEECO OTHER
3059.	Sickness	Keeble	VEECO OTHER
3060.	Training and personal development	Keeble	VEECO OTHER
3061.	Employee benefits	Keeble	VEECO OTHER
3062.	Job creation	Keeble	VEECO OTHER
3063.	Auditing	Keeble	VEECO OTHER
3064.	Management systems	Keeble	VEECO OTHER
3065.	Business performance	Keeble	VEECO OTHER
3066.	Compliance	Keeble	VEECO OTHER
3067.	Safety and occupational health	Keeble	VEECO OTHER
3068.	Health and safety	Keeble	VEECO OTHER
3069.	Reputation	Keeble	VEECO OTHER
3070.	Product representation	Keeble	VEECO OTHER
3071.	Family friendliness	Keeble	VEECO OTHER
3072.	Local community	Keeble	VEECO OTHER
3073.	Social performance reporting	Keeble	VEECO OTHER
3074.	Reporting	Keeble	VEECO OTHER
3075.	Corporate citizenship	Keeble	VEECO OTHER
3076.	Ethical products	Keeble	VEECO OTHER
3077.	Suppliers/contractors	Keeble	VEECO OTHER
3078.	Shareholders	Keeble	VEECO OTHER
3079.	Business partners	Keeble	VEECO OTHER
3080.	Customers	Keeble	VEECO OTHER
3081.	Proportion of population with adequate access	McDonald	VEECO OTHER
3082.	Time–distance to service location	McDonald	VEECO OTHER
3083.	Hours/day that service is available	McDonald	VEECO OTHER
3084.	Cost as percentage of household income	McDonald	VEECO OTHER
3085.	Disconnection rates	McDonald	VEECO OTHER
3086.	Levels of subsidization by region	McDonald	VEECO OTHER
3087.	Primary health outcomes	McDonald	VEECO OTHER
3088.	Level of service interruption	McDonald	VEECO OTHER
3089.	Complaints by region	McDonald	VEECO OTHER
3090.	Budget allocations by region	McDonald	VEECO OTHER
3091.	Levels of access by socially disadvantaged groups	McDonald	VEECO OTHER
3092.	Per capita consumption by region	McDonald	VEECO OTHER
3093.	Financing as a proportion of overall operating costs	McDonald	VEECO OTHER
3094.	Cost per unit of service delivered by region	McDonald	VEECO OTHER
3095.	Employee turnover rates	McDonald	VEECO OTHER
3096.	Levels of renewable energy use	McDonald	VEECO OTHER

3097.	Quality of wastewater treatment	McDonald	VEECO OTHER
3098.	Rates of respiratory infection	McDonald	VEECO OTHER
3099.	Formal cooperation agreements between different levels of government and sectors	McDonald	VEECO OTHER
3100.	Measurements of intersectoral impacts (e.g. sanitation extension reducing diarrhoeal burden)	McDonald	VEECO OTHER
3101.	Legal mechanisms to prevent privatization	McDonald	VEECO OTHER
3102.	Transparency of hiring processes	McDonald	VEECO OTHER
3103.	Access to mechanisms of accountability by region	McDonald	VEECO OTHER
3104.	% of documentation openly available and verifiable, in suitable languages and formats for all users	McDonald	VEECO OTHER
3105.	Number of people participating in formalized mechanisms of participation	McDonald	VEECO OTHER
3106.	Number of different processes of participation open to participation (policy making, budget decisions, etc.)	McDonald	VEECO OTHER
3107.	Availability of participation by region	McDonald	VEECO OTHER
3108.	Pay equity (job type, gender, race, ethnicity, etc.)	McDonald	VEECO OTHER
3109.	Availability of health and safety equipment	McDonald	VEECO OTHER
3110.	Access to training opportunities	McDonald	VEECO OTHER
3111.	Average Occupancy rate of passenger vehicles	Miller	VEECO OTHER
3112.	Reliability	Miller	VEECO OTHER
3113.	Annual Trips per Capita	Miller	VEECO OTHER
3114.	Modesplit	Miller	VEECO OTHER

RINGRAZIAMENTI

Giunto al termine di questo elaborato e, più in generale, del mio percorso di Laurea Magistrale, ritengo doveroso dedicare un grande ringraziamento a tutte le persone che mi sono state accanto fino ad oggi.

Inizialmente sento di dover ringraziare l'Università Ca' Foscari di Venezia, che durante il ciclo di Laurea Triennale e Magistrale, grazie ad innumerevoli Professori che fanno dell'insegnamento uno stile di vita, ha saputo coltivare il mio interesse per le materie economiche.

Un più che doveroso ringraziamento al mio Relatore, Prof. Maurizio Massaro che con grande sostegno mi ha guidato in tutto il progetto di Tesi. Ricordo che all'inizio della Tesi mi era stato promesso che con tale elaborato sicuramente avrei imparato qualcosa. Indiscutibilmente aveva ragione.

Proseguo con i più grandi ringraziamenti alle persone che mi hanno cresciuto e che saranno sempre al mio fianco incondizionatamente: Modesta, mia mamma e Mauro, mio papà.

Dedico un profondo ringraziamento a Giorgia che mi sopporta e supporta moralmente in ogni singolo momento io abbia bisogno.

Un grazie ai Nonni per tutto l'affetto che mi è stato dato fin da quando sono nato.

Un grazie ancora a Sergio, collega con cui condivido il percorso di studio dalle scuole superiori.

Infine, ringrazio tutti gli altri miei amici che credono in me e che mi hanno sempre incoraggiato.