



IL CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA: LE NOVITA' PER IMPRESE E PROFESSIONISTI

Como – 7 giugno 2019

La performance e la continuità aziendale

Prof. Alessandro Panno
Università degli Studi dell'Insubria

*A firm is inherently fragile if its **value added** emanates more from **conceptual** as distinct from **physical assets** [...]. Trust and reputation can vanish overnight. A factory cannot.*
(Alan Greenspan)

*Misura ciò che è **misurabile**, e rendi misurabile ciò che **non lo è**.*

(Galileo Galilei)



Performance e Continuità dell'istituto azienda

Continuità e performance aziendale

- *Performance* strumentale per creare le condizioni sostanziali di continuità
- Misurazione della *performance* essenziale per dare conto della sussistenza di continuità

Continuità ed Economicità (durevolezza ed autonomia)



Continuità – condizione di esistenza dell'azienda

Continuità

Art. 2423 bis – principi di redazione

«la valutazione delle voci deve esser fatta secondo prudenza e nella prospettiva di continuazione dell'attività...»

IAS 1 – Presentazione del bilancio / OIC 11 – Postulati e Finalità del bilancio

«...la direzione deve effettuare una valutazione della capacità dell'entità di continuare ad operare come entità di funzionamento»

ISA Italia 570

«il revisore deve acquisire elementi probativi sufficienti e appropriati per valutare il corretto utilizzo del principio di continuità da parte della direzione. Accertare esistenza di significative incertezze sulla capacità dell'azienda di continuare ad operare come entità in funzionamento».

L'impresa deve essere in grado di continuare a svolgere la propria attività nel prevedibile futuro.

Altri principali riferimenti:

OIC 5 – Bilanci di liquidazione OIC 6 – Ristrutturazione del debito – Norma n°11 di comportamento del CS

Continuità – è postulato: in pratica...

- Implica che attività e passività siano rilevate ipotizzando che l'impresa è in grado di **realizzare** le proprie **attività** e di far **fronte** alle proprie **passività** durante il normale svolgimento dell'attività aziendale
- Sussiste quando l'impresa è in grado di far fronte alle **obbligazioni** e agli **impegni assunti** nel corso della normale attività → la liquidità generata dalla **gestione corrente**, unita ai fondi disponibili (cassa, disponibilità liquide bancarie, linee di credito...) è sufficiente per rimborsare i debiti e per far fronte agli impegni a scadenza.

Verifica esistenza presupposto di **continuità**: valutare degli indicatori che **unitariamente** o nel loro **complesso** possono far sorgere dubbi significativi sulla sussistenza della continuità aziendale.

Indicatori

- a) Finanziari (deficit pat-fin-econ, CF, sostegno finanziario creditori, etc..)*
- b) Gestionali (intenzione di liquidare, perdita di personale e/o clienti-fornitori strategici, etc..)*
- c) Altri (CS stto limite legale, cause in corso, modifiche regolamentari, perdita licenze/autor., eventi catastrofici, etc..)*

Modifica art. 2086

«l'imprenditore che opera in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita di continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale»

Note:

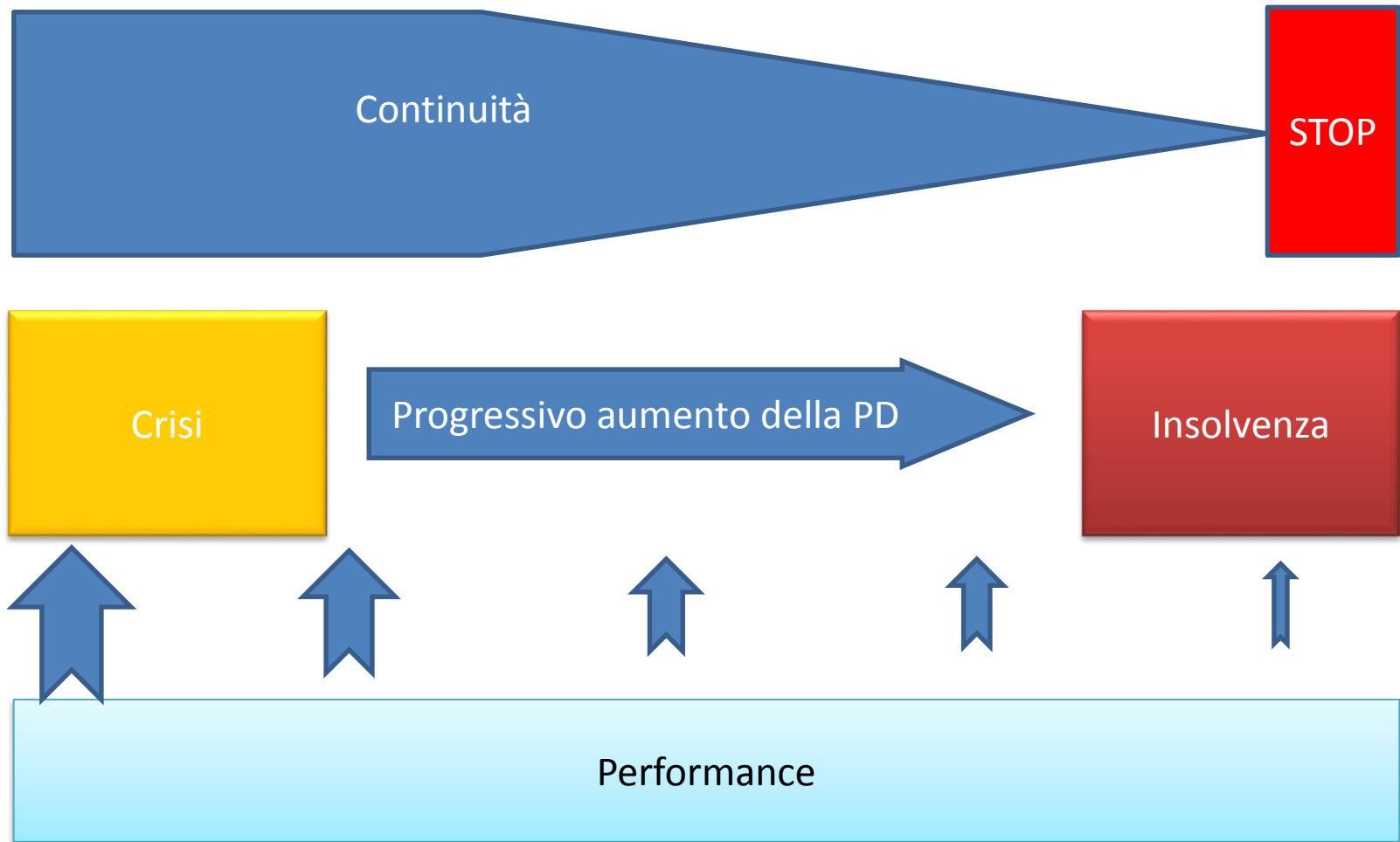
1. la perdita di continuità può essere **molto antecedente** alla perdita del capitale. E' necessario guardare alla **cause economiche complessive**.
2. Le difficoltà e gli squilibri finanziari possono **rilevare con ritardo la perdita di continuità**, che nasce da problematiche gestionali legate al Business Model (BM) e/o all'erosione del SCA *Sustainable Competitive Advantage*.



Una considerazione logica e di metodo

L'efficacia del nuovo impianto normativo nel suo complesso e delle misure di allerta è una funzione della capacità delle metriche deputate ad essere indicatori della crisi, di intercettare con ragionevole tempestività e certezza le situazioni di reale crisi aziendale e di perdita della continuità aziendale.

Dalla crisi all'insolvenza



Crisi = condizione di difficoltà economico – finanziaria che rende possibile/**probabile** futura insolvenza. Può essere **reversibile**.

Art.2 – crisi

«stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate»

Insolvenza = incapacità del debitore di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni. Inadeguatezza dei FC prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate. **Incapacità** quindi di garantire la **continuità** aziendale. Lo stato di insolvenza è una condizione di norma **non reversibile**.



La norma: Art. 13 Codice della crisi: - Indicatori

Nell'approccio proposto dalla norma rilevano degli squilibri di carattere

1. Reddituale
2. Patrimoniale
3. Finanziario

declinati in funzione delle specifiche caratteristiche dell'impresa

.... Richiama in ogni caso una Logica di «bilancio»
(sembra di leggere art 2423)

Art. 13 Indicatori della crisi

Evidenza **sostenibilità dei debiti** per almeno **sei mesi**

Prospettive di continuità aziendale esercizio in corso (o per 6 mesi)

Indici significativi:

- Sostenibilità degli oneri del debito (con i FC operativi)
- Adeguatezza D/E
- Ritardi nei pagamenti (ma questo è sintomo più di insolvenza che di crisi)

Un esempio di noto indicatore:

$$DSCR = \frac{\text{Cash flow operativo} - \text{tax}}{\text{Flusso finanziario a servizio del debito}}$$



Altri Indicatori – denotano sintomo di insolvenza

- Esistenza di debiti per **retribuzioni** scaduti da oltre **60 giorni**, per un ammontare pari ad oltre il 50% dell'importo complessivo mensile delle retribuzioni.
- Sussistenza di passività verso **fornitori** scadute da oltre **120 giorni**

La norma demanda al CNDCEC di individuare, su base triennale, e per ogni tipologia di attività economica, appositi **INDICI ECONOMICI** finalizzati a rilevare e presumere la sussistenza di uno stato di crisi

La logica dell'impianto normativo è, giustamente, di tipo **forward looking** → **allerta** e **prevenzione**

Difficoltà nella definizione pratica degli indicatori: si discute se sia preferibile parlare di indicatori di sostenibilità o di insostenibilità (vedi art 13 e art 24)

Quindi:

- è fondamentale essere in grado di intercettare tempestivamente la perdita di continuità senza però innescare una crisi irreversibile
- Bisogna prendere atto e gestire la progressiva perdita di significatività dell'informativa contabile, sia per le BIG sia per le SME
- Maggior attenzione e focus generale su **SME** = entità con proprie caratteristiche specifiche *«not just small big business»*

Anche in queste realtà, il Vantaggio Competitivo è spesso raggiunto con *intangibles* che non vengono misurati e neanche monitorati dagli stessi manager

Informativa contabile e performance: le BIG

Tabella 1. – Capitalizzazione di mercato e valore di libro

	Market Value	Book Value	Differenziale	Mkt to book ratio
Amazon	67,3	5,3	62,0	12,80
Apple	321	47,8	273,2	6,72
BMW	51,7	19,9	31,8	2,60
China Mobile	201	76,9	124,1	2,61
Cisco	117,6	44,3	73,3	2,66
Coca Cola	146,6	24,8	121,8	5,91
Dell	27,1	5,6	21,5	4,80
Disney	74,4	37,5	36,9	1,98
GE	200,5	117,3	83,2	1,71
Google	199,6	36,0	163,6	5,54
HP	101,3	40,4	60,9	2,50
Ibm	186,4	22,6	163,8	8,23
Intel	117,6	41,7	75,9	2,82
Marlboro Altria Group	50,4	4,7	45,7	10,75
McDonald's	78,2	14,0	64,2	5,57
Microsoft	242,1	86,1	156,0	2,81

Segue

Media 4,83

SME e Performance: la ricerca scientifica

Le **dimensioni fondamentali** della performance coerenti tra grandi imprese e SME, ma analisi delle PMA più complessa per le SME:

- Scarsità di risorse, umane e finanziarie
- Flessibilità strutturale
- Mancanza di competenze specifiche
- Family management: *fire fighting attitude*, poca pianificazione, «*short-termism*»
- Motivazione e ruolo attivo dei proprietari e manager e «agency problems»; modelli di management
- Context dependency dei risultati
- Instabilità endogena (BM) e dell'ambiente in cui operano
- Rischio operativo e modalità di sviluppo del fatturato e delle marginalità variabili e mutevoli
- Attendibilità dei dati contabili

Questi fattori influenzano come la performance è percepita, misurata e gestita.

La letteratura recente indica la necessità di sviluppare dei PMS specificatamente dedicati alle SME per poter:

- definire le **dimensioni** della performance rilevanti
- sviluppare indicatori e modelli per misurare e monitorare le dimensioni rilevanti
- assicurare efficiente utilizzo delle risorse, sviluppo e crescita, e talvolta anche la mera sopravvivenza aziendale
- Miglior comprensione del BM e dei fattori critici, in cui il ruolo del consumatore è cruciale (*consumer driven economics*)

Efficienza → legata alla **dimensione interna** della performance.

Misura le condizioni di economicità di utilizzo delle risorse.

E' spesso vista in relazione ai risultati ottenuti da una azione aziendale in termini di rapporto tra il livello degli output ottenuti e le risorse consumate per ottenere tali risultati. (efficienza organizzativa).

Efficacia → legata alla **dimensione esterna** della performance. Misura il grado di soddisfacimento delle aspettative degli interlocutori critici dell'azienda.

E' spesso vista in relazione alla performance di mercato dell'azienda.

Nel tradizionale modello di misurazione della performance ci si è concentrati su misure di efficienza, messa in diretta relazione con la performance finanziaria, misurata in termini di indicatori finanziari convenzionali.

Ma questa è solo «una dimensione» della performance; gli studi più recenti dimostrano la necessità di adottare un approccio multidimensionale alla performance, e di integrare le misurazioni finanziarie con metriche non monetarie, qualitative e soggettive.

Indicatori finanziari/oggettivi: sono *lagging indicator*, in quanto forniscono una visione retrospettiva, ritardata della performance aziendale, della sua capacità di generare flussi di cassa futuri.

Indicatori non finanziari/soggettivi: metriche che offrono una visione prospettica della performance tendenziale, sono *leading indicator* di trend futuri, e della capacità futura di generare profitti e flussi di cassa netti positivi

Le misure finanziarie e non finanziarie si possono definire in termini di metriche esterne e interne, in funzione anche del ruolo giocato dagli stakeholders.

(Alnawas & Hemsley-Brown, 2019);

Performance – misure soggettive non finanziarie

- L'utilizzo in letteratura di metriche soggettive non finanziarie è ormai accettata; sussiste significativa correlazione positiva tra metriche non finanziarie e finanziarie di performance (Song, Droge, Hanavanich, & Calantone, 2005)
- Le metriche non monetarie sono utili quando non sono disponibili dati finanziari, o questi sono poco accurati o poco attendibili o manipolati per diversi fini (politiche di bilancio o fiscali, motivazioni familiari, ...)
- Aggressive accounting: imputazione diretta a CE delle spese in intangibili necessarie per alimentare la crescita
→ gli utili contabili sono bassi (Zulkiffli & Perera, 2011).

SME Performance: Fatti stilizzati (...segue...)

- SME tendono a misurare soprattutto metriche finanziarie e poche non finanziarie, ma con differenze settoriali
- Poco su *human resource management*, competenze dello staff e attitudine al lavoro
- In atto un progressivo aumento della formalizzazione dei processi
- l'importanza per le SME operanti in contesti competitivi di implementare PMS efficaci ed efficienti (Terziovsky, 2010), (Pnevmatikoudi & Stavrinoudis, 2016)
- I PMS devono abbracciare molte risorse e capacità e processi chiave dell'azienda, valutati in un approccio olistico e avuto riguardo alle relazioni funzionali tra i processi e le risorse (Foss, 2011).

SME Performance: Fatti stilizzati

In letteratura è riscontrata una relazione positiva tra risorse immateriali, efficienza manageriale e performance:

- Market share, turnover dello staff, tasso di crescita del fatturato o del totale attivo o del numero di dipendenti si dimostrano positivamente correlati con la capacità di realizzare crescita del fatturato negli anni successivi e una evoluzione futura positiva (Merz & Sauber, 1995), (Orser, Hogarth-Scott, & Riding, 2000)
- Abilità manageriali, pratiche di human resource management, immagine aziendale e brand equity, livello dei prezzi e market orientation (Hinson, Abdul-Hamid, & Osabutey, 2017) (Alnawas & Hemsley-Brown, 2019), positivamente correlate con performance;
- Qualità dei servizi, abilità e attitudine dei dipendenti e del management (Atkinson & Brander Brown, 2001), modello e struttura proprietaria, pratiche di CRM e di condivisione della conoscenza (Abdul & Basri, 2012), utilizzo di strumenti e applicazioni ICT e orientamento ambientale (Leonidou, Leonidou, Fotiadis, & Zeriti, 2013) positivamente correlate con performance.

SME Performance –Customer Satisfaction

- Misure soggettive, tasso di crescita percepito della quota di mercato se attuate dai proprietari si dimostrano affidabili misure di performance (Haber & Reichel, 2005), (Chandler & Hanks, 1993).
- **Customer satisfaction è indicatore di efficacia operativa e leading indicator di performance finanziaria futura**
- (Assaf & Magnini, 2012) dimostrano che CS è positivamente correlata alla probabilità di acquisto ripetuto, al consolidamento di clientela fedele e stabile; CS genera crescita strutturale nei ricavi, concorre ad aumentare la reputazione della società in futuro → CS è un leading indicator di miglioramenti nella redditività futura (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994), (Anderson & Fornell, 2000), (Zigan & Zeglat, 2010).
- **Customer Loyalty** è correlata a *Customer satisfaction* e ha un impatto significativo sulla performance di lungo periodo (Kim, Vogt, & Knutson, 2015).



Performance – le dimensioni rilevanti

Dalla più recente letteratura sul tema emerge che intangibili legati al capitale intellettuale, capitale umano e relazionale hanno grande rilevanza per le SME.

E' necessario identificare le «*key dimensions of performance*»

E' fondamentale ancorare l'analisi ad un consolidato riferimento teorico → ***(RBV) Resource Based View of the firm*** (Wernerfelt, 1984)

RBV è un solido framework concettuale che fornisce le fondamenta teoriche per analizzare il “nexus” tra

Risorse → Sustained Competitive Advantage → **Performance**

The Resource Based View of the Firm (RBV)

RBV: Penrose (1959), Andrews (1971) e Wernerfelt (1984), → i risultati aziendali sono il prodotto della complessa interazione e impiego degli elementi e delle risorse materiali, immateriali e finanziarie che l'azienda controlla.

- Barney (1991) → soltanto le risorse che sono «**di valore**», «**rare**», «**non imitabili**» e «**non-sostituibili**» possono essere la base per sviluppare strategie di business efficaci che generano reale SCA che diviene la base per una performance aziendale superiore.



The Resource Based View of the Firm (RBV)

(Amit & Schoemaker, 1993): le risorse da sole non generano SCA.

Risorse e abilità devono essere combinate, integrate e gestite con modalità **uniche** ed **esclusive** per assicurare all'impresa vero vantaggio competitivo durevole.

Le **capacità** divengono quindi l'elemento discriminante, quella ulteriore risorsa, quel fattore aggiuntivo che permette all'azienda di combinare le risorse di valore, specifiche e idiosincratiche all'azienda con modalità uniche ed esclusive tali da renderla superiore ai concorrenti.



RBV – Tassonomia delle risorse

- *Risorse Finanziarie* – denaro contante e mezzi equivalenti;
- *Risorse Fisiche* – terreni, fabbricati, impianti/macchinari, risorse naturali, magazzino;
- *Risorse Umane (competenze e conoscenza tacita)* – i talenti personali, il *know-how*, le capacità, competenze tecniche e specifiche, la determinazione, motivazione e la lealtà;
- *Risorse Informative (pratiche e routines)* – regole e procedure, formali e informali, presenti in azienda, inclusi i processi, e i *workflow*;
- *Risorse legate alla Proprietà Intellettuale (tecnologia e conoscenze esplicite)* – brevetti, *copyrights*, marchi di fabbrica, loghi, segni distintivi registrati, processi e pratiche commerciali codificate e registrate (tutelate dalla legge);
- *Risorse di Relazione (dotazione)* - dotazione di intangibili ereditati, generati da relazioni esterne quali la reputazione e l'immagine aziendale, l'immagine del marchio aziendale, nonché influenze positive dalla catena (filiera) produttiva e da *supply-chain*, i network di fornitori e il bacino di utenti/clienti, attuali e potenziali;
- *Risorse legate alla Cultura (valori collettivi e norme)* – ancora, intangibili ereditati ma focalizzati su risorse generate internamente, quali la cultura aziendale, i valori organizzativi e le filosofie di management.



RBV e performance: il contributo della ricerca attuale

International Journal of Contemporary Hospitality Management

Market orientation and hotel performance: investigating the role of high-order marketing capabilities

Ibrahim Alnawas

Qatar University, Doha, Qatar, and

Jane Hemsley-Brown

Business School, University of Surrey, Guildford, UK

Abstract

Purpose – Using the resource-based view (RBV), the purpose of this paper is to examine the potential mediation effect of customer relationship management capability, branding capability and service innovation capability on the established link between market orientation (MO) and hotel performance. It further investigates the complementarity between these capabilities in relation to hotel performance.

Design/methodology/approach – The survey data were collected from 216 UK hotels. AMOS 23 was used to analyse the research data.

Findings – The link between MO and hotel performance appears to be indirect via customer relationship capability, branding capability and service innovation capability. The three capabilities also appear to play different complementary roles when affecting hotel performance.

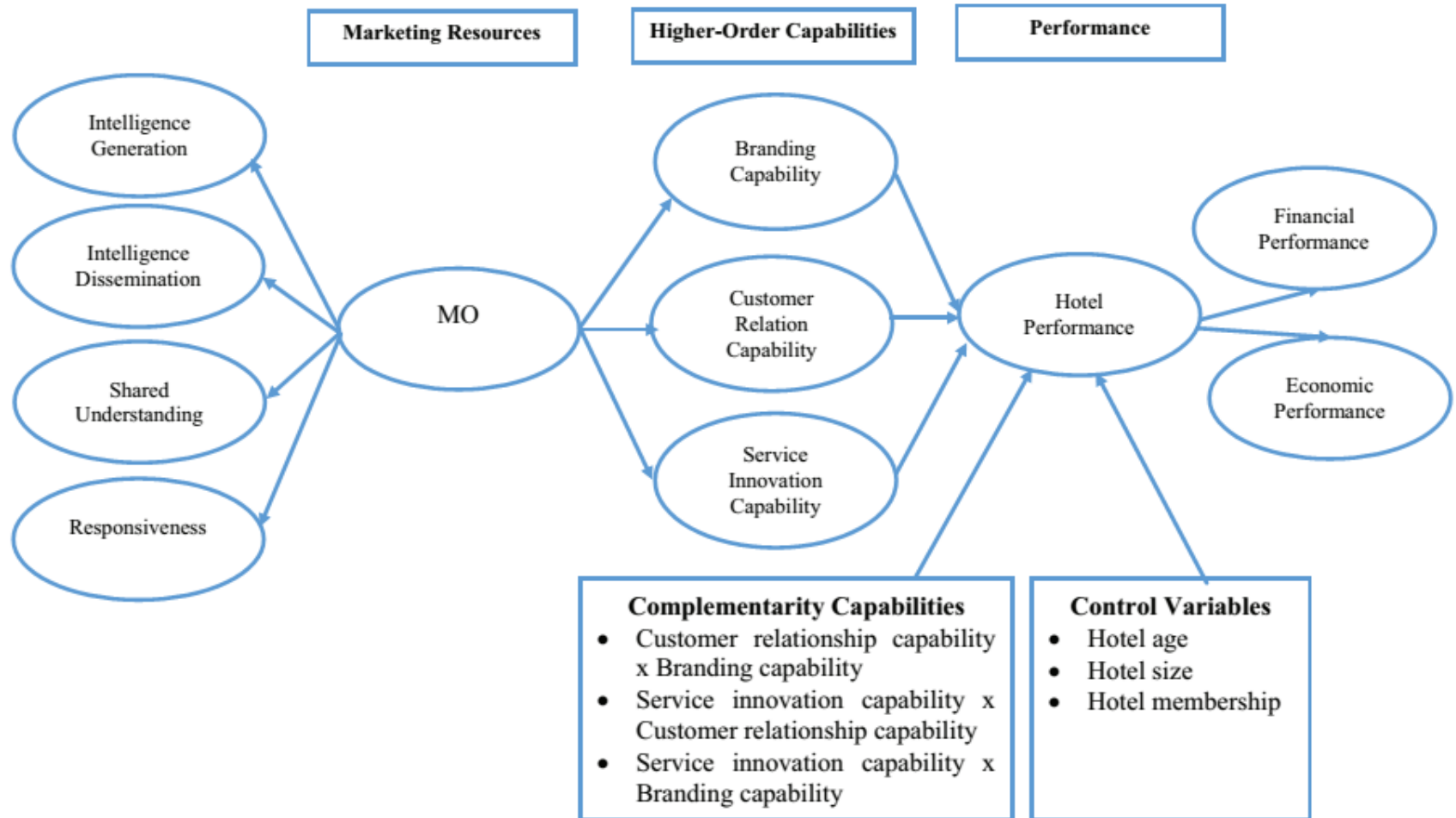
Practical implications – The current study offers hotel managers a ranking of the contribution of individual capabilities to hotel performance. It also helps them to make better investment decisions in developing the right capability combinations to enhance their hotel performance.

Originality/value – The research is based on integrating MO and RBV into a single framework to gain a deeper understanding of the relationship between MO and high-order marketing capabilities and how these factors shape hotel performance.

Keywords Brand management, Service innovation, Customer relationship

Paper type Research paper

Analysis of *Pfm* using *Structural Equation Modelling*



Fonte: Adattato da:

Alnawas, I., & Hemsley-Brown, J. (2019). Market orientation and hotel performance: investigating the role of high-order marketing capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Quindi:

- Necessità di approccio olistico ed integrato alla performance
- Valutare la performance ottenuta dalle risorse chiave – gli *economics* del business model
- Necessità di anticipare gli effetti dei processi di creazione e di distruzione di valore → *leading KPI*
- Strumenti contabili tradizionali parzialmente inadeguati
- Quindi...quali opzioni per il futuro...



INTEGRATED REPORTING FOR SMEs – opportunità?

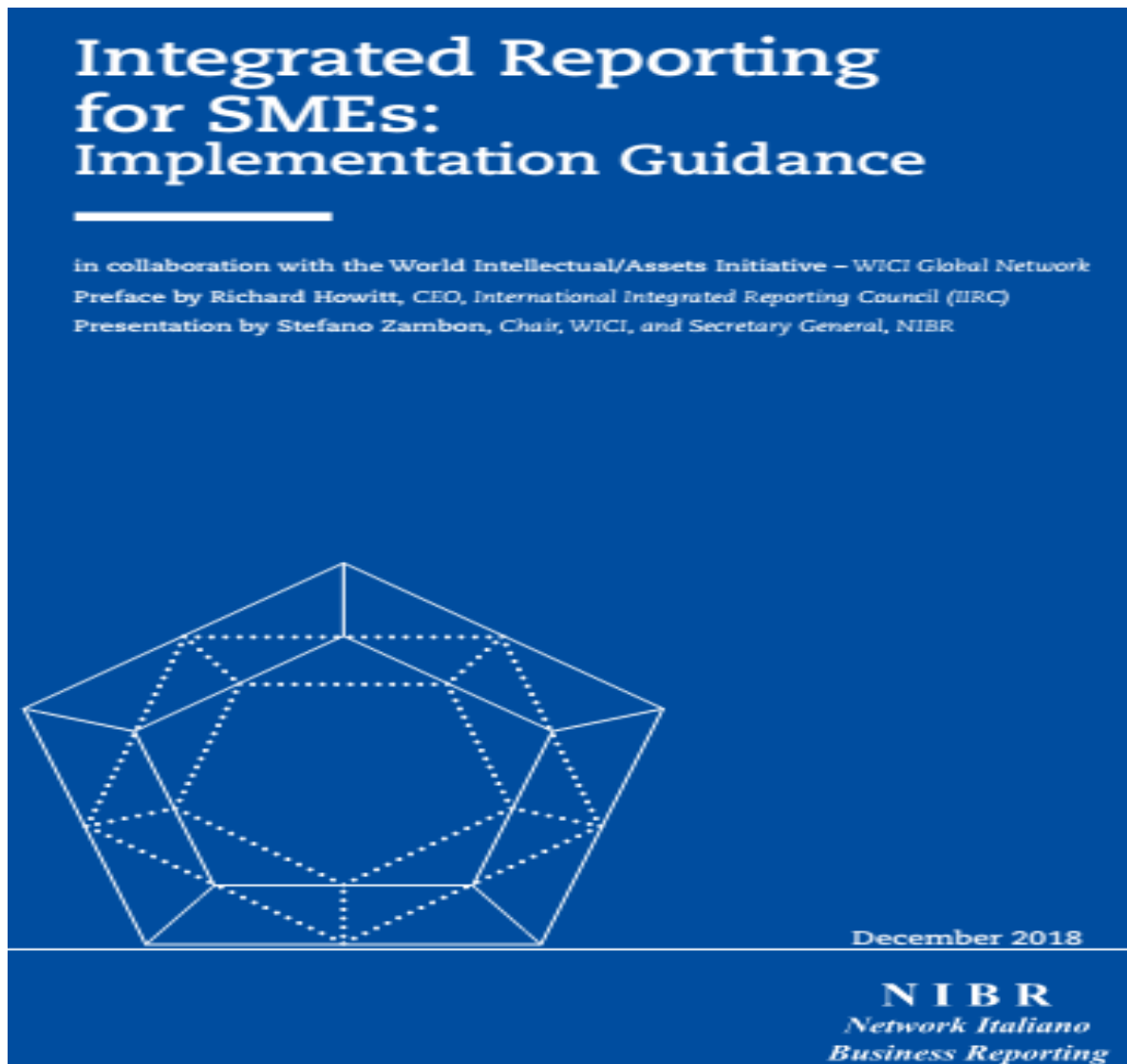
Membr
i
iniziali:
AIAF

ANDAF
Borsa
Italiana

IC2

ASSIRE
VI

Univers
ità di
Ferrara



Network
Italiano
Business
Reporting
(NIBR) –
www.nibr.it

World
Intellectual
Capital
Initiative
(WICI) –
[www.wici-
global.com](http://www.wici-global.com)

Integrated Reporting

Strumento di informativa esterna utile per collegare resource management a business model e strategia

Aiuta a spiegare come l'azienda crea valore e lo creerà in futuro

I primi studi empirici dimostrano che le aziende che adottano il modello di Integrated Reporting e lo trasfondono in Integrated Thinking creano ulteriori connessioni tra le risorse strategiche che creano valore, e quindi risultano essere:

- maggiormente preparate per il futuro,
- più resilienti nelle sfide di breve termine
- più flessibili perchè gestiscono i rischi in tempo reale

Come evidenziato dalla ricerca, in questo modello l'informativa non finanziaria non è incidentale ma diviene un efficace previsore della performance di lungo periodo.

Least but not last...sembra di facile applicazione. Molte le informazioni che si hanno già nel bilancio di esercizio, ma non connesse a sistema. E da ERP.



Integrated Reporting per le SME

IR Si basa su una logica RBV.

Multi-capitals approach

Il valore è creato con l'impiego di 6 forme di capitale:
1.finanziario, 2.fisico, 3.intellettuale, 4.umano, 5.sociale
e relazionale, 6.naturale

Connettività tra informazioni e forme di capitale

Approccio *principles-based*

Integrazione di misure e informazioni **quantitative e qualitative**

Indirizzato prioritariamente ai fornitori di risorse finanziarie e agli stakeholder

Integrated Reporting for SME

Integrated Reporting <IR> Focus on Integrated Thinking: The change journey





Valore: se lo stock di capitale complessivo aumenta

Financial capital

The pool of funds that is:

- available to an organization for use in the production of goods or the provision of services;
- obtained through financings, such as debt, equity or grants, or generated through operations or investments.

Manufactured capital

Manufactured physical objects (as distinct from natural tangible objects) that are available to an organization for use in the production of goods or the provision of services, including:

- Buildings;
- Equipment;
- Infrastructure (such as roads, ports, bridges, and waste and water treatment plants).

Intellectual capital

Organizational, knowledge-based intangibles, including:

- intellectual property, such as patents, copyrights, software, rights, and licenses;
- “organizational capital” such as tacit knowledge, systems, procedures, and protocols.

Human capital

People’s competencies, capabilities and experience, and their motivations to innovate, including their:

- alignment with and support for an organization’s governance framework, risk management approach, and ethical values;
- ability to understand, develop and implement an organization’s strategy;
- loyalties and motivations for improving processes, goods, and services, including their ability to lead, manage and collaborate.

Social and relationship capital

The institutions and the relationships within and between communities, groups of stakeholders and other networks, and the ability to share information to enhance individual and collective well-being. Social and relationship capital encompasses:

- shared norms, and common values and behaviours;
- key stakeholder relationships, and the trust and willingness to engage that an organization has developed and strives to build and protect with external stakeholders;
- intangibles associated with the brand and reputation that an organization has developed an organization’s social license to operate.

Natural capital

All renewable and non-renewable environmental resources and processes that provide goods or services that support the past, current or future prosperity of an organization. It includes:

- air, water, land, minerals, and forests;
- biodiversity and eco-system health.

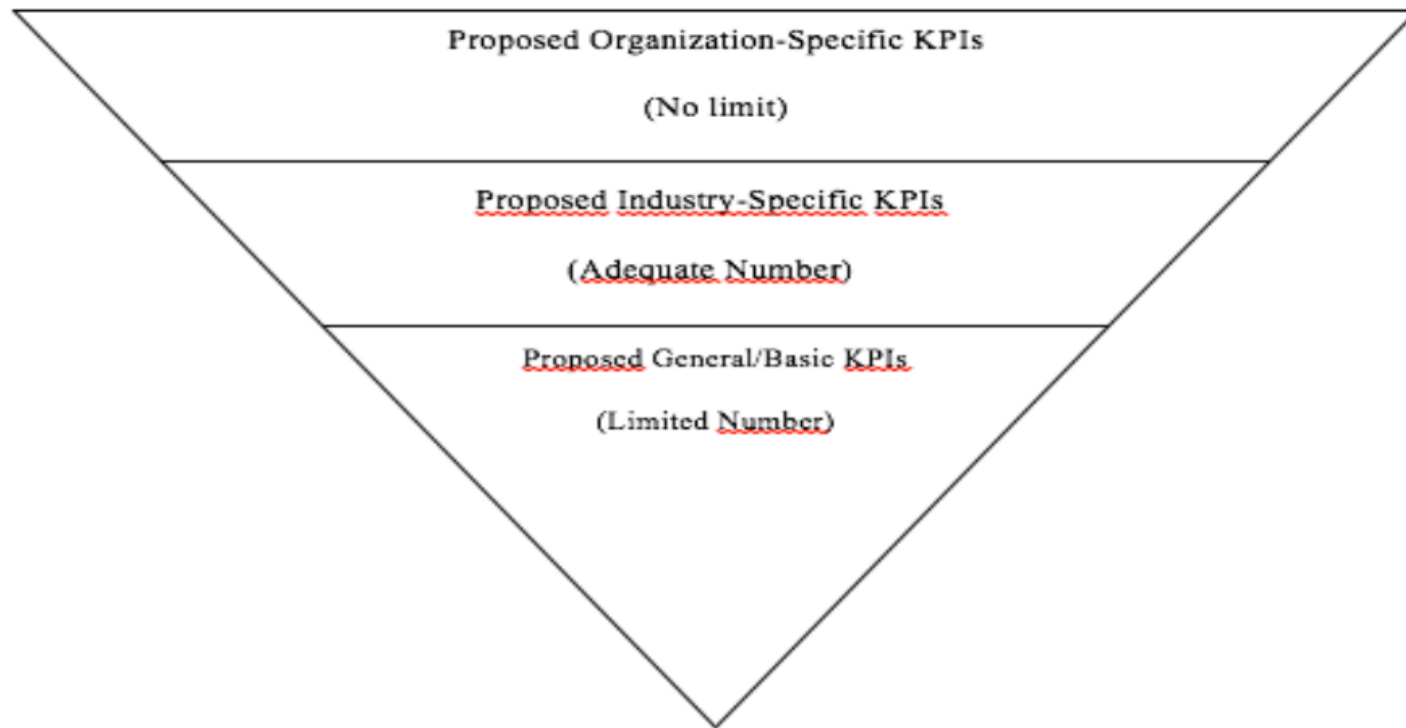
Principi guida nella redazione

- Connettività dell'informativa: visione olistica delle combinazioni e relazioni tra i fattori che definiscono i processi di creazione di valore
- Essenzialità: solo le informazioni realmente e rilevanti, con semplicità e chiarezza
- Relazioni con gli stakeholder: natura delle relazioni e spiegazione di come la società incontra i loro «wants and needs».
- Materialità: solo le questioni rilevanti per strategia, governance, business model, performance e prospettive future
- Affidabilità e completezza
- Coerenza e comparabilità: nel tempo e nello spazio

- Panoramica della società: storia, mission, vision, cultura, sistema di valori, strategie e obiettivi, mercati e prodotti; elementi quantitativi di sintesi (n° dipendenti, fatturato, aree geografiche di attività)
- *Governance*: struttura, organigramma e figure chiave. Tipicità dei rapporti di *governance* nelle Family Firms
- Performance → Effetti sulle figure di capitale. Matrice che interseca gli obiettivi con le figure di capitale impiegate.

Presenza di indicatori finanziari e non finanziari, uso dei KPI più adatti, coerenti con quelli usati per gestire l'azienda

KPI che meglio esprimono l'unicità dei meccanismi di creazione di valore dell'azienda



Source: Elaboration by the NIBR Working Group on integrated reporting for SMEs from the WICI Intangibles Reporting Framework (2016)



INDICATORI di performance per le SMEs

Dopo una panoramica generale iniziale: 4 o 5 indicatori tra questi:

Highlights

- 1 Total revenues
- 2 EBITDA
- 3 Total number of employees
- 4 Number of venues
- 5 Number of customers
- 6 Customer Satisfaction Index
- 7 Market share or market position
- 8 % of revenues invested in R&D

... si prosegue con i seguenti indicatori.

- 26 KPI Generici di base
- 40 KPI Specifici di settore/Industria sul capitale relazionale
- 45 KPI Specifici di settore/industria sul capitale umano
- 36 KPI specifici dell'impresa in ordine al capitale intellettuale e strutturale
- 36 KRI specifici dell'organizzazione

Esempi di KPI finanziari e non finanziari per rappresentare gli elementi della *Governance*:

- Età mediana del Management
- % dei costi del Management sui ricavi
- % dei costi del Management sul totale dei costi del lavoro
- % del numero di Manager sul totale dei collaboratori
- Numero delle comunicazioni del Management per anno

Esempi di KPI finanziari e non finanziari per rappresentare gli elementi del BM:

- Chiarezza della strategia percepita dai dipendenti
- Grado di allineamento alla strategia aziendale
- % di dipendenti che partecipano ai sondaggi aziendali interni
- Numero di aziende partner e loro andamento
- Numero di fornitori chiave e loro andamento
- Quantità prodotte e tendenze nel tempo
- CSI – Customer Satisfaction Index

Esempi di KPI finanziari e non finanziari per rappresentare i rischi specifici e le opportunità che possono influenzare l'azienda:

- % di utilizzo degli affidamenti bancari
- CSI - Indice di solvibilità della clientela
- Rischio di prezzo e di disponibilità degli approvvigionamenti
- Rischio di perdita di *know how* per *spill over* di personale
- Inadeguata protezione della IP
- Rischio reputazionale

IR: raggiungimento degli obiettivi strategici

Esempi di indicatori di Performance in termini di effetti sulle figure di capitale

I KPI più adatti sono quelli coerenti con quelli usati per gestire l'azienda:

- Fatturato totale e evoluzione nel tempo
- Numero di personale dipendente
- Numero di clienti
- Numero di marchi registrati
- Valore aggiunto per addetto
- % dei ricavi investita in addestramento professionale
- % dei ricavi investita in R&D
- % dei ricavi investita in marketing e comunicazione
- CLR: Customer Loyalty Rate

Grazie per l'attenzione.