



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT
Via Voltapaletto, 11 - 44121 Ferrara

Quaderno DEM 11/2014

July 2014

**La gestione strategica nelle imprese
di costruzioni: una via possibile
per uscire dalla crisi**

Enrico Bracci - Desy Rigattieri - Roberto Crepaldi

Quaderni DEM, volume 3

ISSN 2281-9673

Editor: Leonzio Rizzo (leonzio.rizzo@unife.it)
Managing Editor: Paolo Gherardi (paolo.gherardi@unife.it)
Editorial Board: Davide Antonioli, Francesco Badia, Fabio Donato, Giorgio Prodi, Simonetta Renga

Website:
<http://www.unife.it/dipartimento/economia/pubblicazioni>

La gestione strategica nelle imprese di costruzioni: una via possibile per uscire dalla crisi¹

Bracci E., Dipartimento di Economia e Management, Università di Ferrara
Rigattieri D., Dipartimento di Economia e Management, Università di Ferrara
Crepaldi R., Consulente 888sp s.r.l.

ABSTRACT

Strategic management accounting in the construction industry: an application

The strategic management accounting has become a buzz-word nowadays. The high dynamism of the competitive environment has obliged companies to start thinking strategically and most of all align strategy with the operations. The present paper aims at discussing and presenting the level of diffusion of strategic management tools in the construction industry. The reasons lie on the productive and strategic specificity of the construction market. As a consequence, through a survey conducted on a sample of construction firms, we discuss around the existing limitations and possibility for the actual diffusion of strategic management accounting.

Keywords: strategia, controllo, imprese di costruzioni

JEL Classification: M48; M21

¹ Il presente lavoro si colloca all'interno del Construction Lab sviluppato in collaborazione con 888sp s.r.l.

1. Introduzione.

Il presente lavoro ha per oggetto lo studio della gestione strategica all'interno di una particolare tipologia di imprese che lavora per commessa: le aziende di costruzioni.

Un'azienda di costruzioni che progetta il suo futuro in termini di sviluppo consapevole, non può non introdurre al suo interno un processo di pianificazione e gestione strategica, che rispetti le tipologie del suo sistema produttivo e le caratteristiche dell'azienda stessa. Le imprese edili si distinguono infatti per la specificità del bene prodotto, che viene confezionato in base alle esigenze del committente all'interno di un cantiere, il quale si prefigura come luogo di incontro di maestranze diverse, poiché l'impresa non si occupa di tutte le fasi del processo, ma subappalta ad aziende specializzate gran parte delle lavorazioni.

L'obiettivo del presente lavoro è quello di analizzare il ruolo della gestione della strategia all'interno delle aziende di costruzioni, tramite la somministrazione, ad un campione di imprese, di un questionario per la valutazione del problema in oggetto. Si dimostrerà come sia fondamentale per un'impresa che intende raggiungere i propri obiettivi strategici, non solo la corretta attuazione di adeguate iniziative, ma anche la conoscenza di metodologie e strumenti in grado di misurare la *performance* aziendale sia a livello economico-finanziario, sia sulla capacità di innovare e di soddisfare le aspettative dei committenti e di tutti gli *stakeholders*, con un orizzonte temporale di medio/lungo periodo.

L'analisi empirica sulla gestione strategica nelle imprese di costruzioni, effettuata tramite la somministrazione di un questionario ad un campione di circa 2600 aziende situate su tutto il territorio italiano. Nell'evolversi del capitolo è descritta, in primo luogo, la metodologia utilizzata per l'analisi, ovvero il processo che ha portato all'individuazione delle variabili critiche necessarie per la valutazione della gestione strategica, organizzate in specifiche sezioni del questionario. In secondo luogo, sono esposti i risultati dell'indagine, organizzati in grafici e tabelle per meglio evidenziare le informazioni di interesse. Nella parte conclusiva, i dati raccolti sono interpretati per comprendere la reale condizione delle imprese del settore: punti di forza, fattori critici di successo, principali obiettivi e iniziative strategiche, debolezze e problematiche.

1. L'importanza della gestione strategica nelle imprese.

Le teorie sulla strategia traggono inizialmente origine in ambito militare: il trattato "*L'arte della guerra*", scritto intorno al 500 a.C. dal filosofo cinese Sun Tzu, descrive la strategia come "il compito principale delle organizzazioni, il tao della sopravvivenza o dell'estinzione, il cui studio non può essere accantonato". Il concetto di strategia viene ripreso successivamente nella Grecia Antica, dove il termine *strategós* è utilizzato per indicare il generale, ossia il capo dell'esercito avente compiti di coordinamento e di leadership; solo in seguito il termine verrà adottato in ambito economico-aziendale e in particolare in quello gestionale.

Nonostante in letteratura ne esistano numerose definizioni, si può affermare che è accettato il concetto secondo cui la strategia descrive la direzione generale verso la quale un individuo o un'organizzazione si muove per conseguire i propri obiettivi²: pertanto essa permette di progettare l'identità desiderata di un'impresa all'interno di un ambiente e di definire quali azioni intraprendere per realizzare tale identità.

2 Bracci E., Vagnoni E. (a cura di) (2011) "*Sistemi di programmazione e controllo : strumenti e processi per le decisioni in azienda*", Maggioli, Santarcangelo di Romagna, pag. 242.

Ogni impresa che sta sul mercato ha successo per il fatto di possedere una strategia migliore rispetto a quella dei propri concorrenti: essa deve, quindi, contenere elementi distintivi e caratteristici in grado di generare un vantaggio rispetto ai propri *competitors*. Secondo Robert Grant³, i fattori comuni che caratterizzano le strategie di successo sono:

- 1) Obiettivi semplici, coerenti e di lungo termine. Gli obiettivi devono essere chiari e comunicabili con facilità a tutti i membri dell'organizzazione, in modo che la strategia diventi il lavoro quotidiano di ognuno. Essi devono essere focalizzati, non dispersivi e facenti parte di una prospettiva di medio-lungo termine, affinché la strategia possa diventare un processo continuativo.
- 2) Comprensione minuziosa dell'ambiente. Affinché una strategia sia di successo, è necessario che tutti gli individui abbiano una piena conoscenza e comprensione degli ambienti in cui operano. Fondamentale è la conoscenza delle richieste dei clienti, della situazione dei concorrenti, della modalità di lavoro dei fornitori, dello sviluppo tecnologico e normativo esistente, ecc.
- 3) Valutazione obiettiva delle risorse. Per una strategia di successo bisogna focalizzarsi sui propri punti di forza e cercare di azzerare o di sfruttare a proprio vantaggio le aree di debolezza, aiutandosi possibilmente con modelli come l'analisi *SWOT*, in grado di distinguere, in ogni impresa, forze e debolezze interne, opportunità e minacce esterne.
- 4) Implementazione efficace. Una strategia di successo è di scarsa utilità se non si è in grado di tradurla in termini operativi e concreti.

In altre parole, secondo Grant, alla base delle strategie di successo vi è una “gestione efficace delle risorse e delle competenze unitamente ad una appropriata capacità di risposta alle richieste dell'ambiente di riferimento”⁴ (Figura 1).



Figura 1. I fattori comuni delle strategie di successo.

Nel 1996 Michael Porter scrisse che “un’impresa può avere performance migliori rispetto ai rivali solo se riesce a stabilire una differenza che può preservare”⁵: per avere successo una strategia deve, quindi, permettere all’impresa di raggiungere, rispetto ai propri concorrenti, una differenza, ossia un vantaggio competitivo, che sia al tempo

3 Grant R. (1999) “L’analisi strategica per le decisioni aziendali : concetti, tecniche, applicazioni”, Il mulino, Bologna, ed. italiana a cura di Gianni Lorenzoni, trad. di Alberto Alvisi, pagg. 25 e seguenti.

4 Grant R. (1999), *op.cit.*, pag. 23.

5 Porter M. (1987) “Il vantaggio competitivo”, Edizioni di Comunità, Milano, a cura di Vladimiro Macchi, pag.62.

stesso sostenibile e duraturo nel tempo.

Robert Grant definì il vantaggio competitivo con queste parole: “quando due o più imprese competono all’interno dello stesso mercato, un’impresa possiede un vantaggio competitivo sui suoi rivali quando ottiene in maniera continuativa una redditività superiore”⁶. Esso consiste, in sostanza, nella capacità dell’impresa di essere superiore rispetto ai rivali nel raggiungimento della redditività: compito primario per l’azienda è dunque quello di creare valore attraverso le sue attività, ragionando su quali siano i fattori critici di successo su cui investire.

Qualunque sia la strategia perseguita dall’azienda, il *management* è sempre tenuto a verificare in che misura essa si addica alla situazione dell’impresa. La strategia deve pertanto focalizzarsi sull’individuazione di un punto di incontro tra l’ambiente in cui l’azienda opera (clienti, fornitori e concorrenti) e le risorse che la stessa possiede, con l’obiettivo di perseguire il vantaggio competitivo.

2. La gestione strategica nelle imprese di costruzioni.

Da uno studio di Bain & Company del 2013, è risultato come il più rilevante strumento direzionale all’interno di un’impresa sia la pianificazione e la gestione di una strategia: ogni imprenditore ha una visione della propria azienda e le difficoltà maggiori sopraggiungono non tanto nella formulazione quanto nel *deployment* della strategia, ossia nella sua attuazione.

La formalizzazione degli obiettivi strategici aziendali è fondamentale per il raggiungimento dei risultati desiderati e costituisce un iniziale e importante strumento di miglioramento comunicativo. Essi, innanzitutto, devono essere di tipo SMART⁷, acronimo formato dalle iniziali delle cinque qualità che un obiettivo deve possedere per essere considerato valido:

- ❖ *Specifico*: chiaramente definito e interpretabile univocamente.
- ❖ *Misurabile*: esprimibile con indicatori quantitativi e misurabili.
- ❖ *Accettato*: in linea con le motivazioni dell’impresa e capace di darle stimoli per migliorarsi.
- ❖ *Raggiungibile*: alla portata di chi se lo vede assegnare.
- ❖ *Tempificato*: dotato di un termine temporale entro il quale deve essere raggiunto.

Gli obiettivi strategici possono essere costituiti da traguardi qualitativi, come parametri e valori aziendali e reddituali, oppure da traguardi quantitativi, come il miglioramento della tecnologia e del *know-how*, l’aumento della dimensione aziendale o la crescita a livello di coesione e di capacità relazionale.

Oltre a possedere queste caratteristiche, gli obiettivi strategici devono soprattutto indicare in che modalità si intende mantenere in equilibrio le diverse esigenze dei reparti aziendali, a livello patrimoniale, economico e finanziario. Se bisogna mantenere un profitto adeguato per soddisfare gli interessi degli azionisti nel breve termine, al tempo stesso è necessario effettuare, nel medio e nel lungo periodo, investimenti che scongiurino l’obsolescenza e la senescenza dei prodotti, dei macchinari e delle conoscenze d’impresa. Dal punto di vista finanziario, invece, condizione auspicabile è la massimizzazione del *cash flow*, per vanificare le difficoltà di accesso ai finanziamenti bancari, e la destinazione di fondi per investire in aree dove si intende ampliare il proprio mercato.

⁶ Grant R. (1999), *op.cit.*, pag. 218.

⁷ Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D. (2009) “*La leadership e l’one minute manager*”, Sperling & Kupfer, Milano.

Dunque, per le imprese, diviene indispensabile dotarsi di metodologie e di strumenti capaci di collegare la pianificazione della strategia con i vari equilibri aziendali, misurando l'impatto che quest'ultima ha sul bilancio di esercizio. Ciò significa, dal punto di vista operativo, tradurre i piani strategici in obiettivi e fattori critici di successo ed allineare così i processi di *business*.

Conoscere i fattori critici di successo della propria impresa è di fondamentale importanza poiché questi influenzano inevitabilmente i parametri di controllo prescelti. Seguendo la classificazione di strategie competitive realizzata da Porter⁸, è possibile affermare che un'impresa di costruzioni che fa uso di una *strategia di differenziazione* si focalizza su fattori critici come la qualità dei prodotti, le tecnologie utilizzate, il design e l'immagine aziendale e del prodotto. Un'azienda che adotta tale tipologia di strategia dovrà porre attenzione principalmente all'innovazione, alla ricerca e sviluppo, alla qualità della competenza, alla conoscenza della forza lavoro e alla scelta selettiva dei bandi di gara e dei clienti a cui fare offerte.

Al contrario, un'azienda edile che adotta una strategia di *leadership di costo*, tendente ad assumere le proprie decisioni sulla base del livello più basso dei costi, presenta come fattori critici di successo la capacità di offrire prezzi tra i più bassi del settore, un'efficienza operativa ai massimi livelli e una funzionalità ed essenzialità dei suoi prodotti. Questa azienda avrà come variabili chiave la ricerca di efficienza tramite il ricorso all'*outsourcing*, la tempestività nel realizzare i preventivi per i clienti e l'attenzione verso i tempi di realizzazione delle opere.

Ad ogni modo, le imprese che perseguono strategie di differenziazione non possono sottrarsi alla ricerca dell'efficienza e della riduzione dei costi, così come quelle che adottano strategie di *leadership* devono garantire livelli minimi di qualità del prodotto⁹.

Per superare queste problematiche, Kaplan e Norton¹⁰ sviluppano un approccio, denominato scheda di valutazione bilanciata (*Balanced Scorecard*), che cerca di collegare le quattro prospettive di valutazione delle *performance* di un'impresa: la prospettiva finanziaria, quella della clientela, quella dei processi aziendali interni e quella dell'apprendimento e della crescita.

Nella *Balanced Scorecard* si comincia dalla definizione di una strategia, che viene prima misurata attraverso degli indicatori e successivamente definita tramite una serie di azioni, con l'obiettivo di migliorare i processi. Segue poi una fase di raccolta e di analisi dei dati, che sono confrontati con i valori determinati in precedenza, nella fase di formulazione della strategia. In altre parole, la *balanced scorecard* è uno strumento di supporto nella gestione della strategia d'impresa, che permette di tradurre la *mission* e la *vision* in un insieme di misure di *performance* che ne facilitano la misurabilità.

Fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali è il controllo strategico: mentre il controllo operativo si concentra sulle singole mansioni, affinché queste siano realizzate con la massima efficacia ed efficienza attraverso la supervisione preventiva e la limitazione dei comportamenti individuali, il controllo strategico, al contrario, tende ad osservare l'impresa nel suo complesso. Effettuato dal vertice aziendale e caratterizzato da atteggiamento proattivo, il controllo strategico ha come proposito quello di effettuare un monitoraggio e una valutazione circa l'efficacia delle

8 Si veda paragrafo 1.2 di questo lavoro.

9 Bracci E., Crepaldi R. (2012) "Il controller nelle imprese di costruzioni : modelli e strumenti operativi per un efficace controllo di gestione", Maggioli, Santarcangelo di Romagna, pag.23.

10 Kaplan R., Norton D. (2002) "L'impresa orientata dalla strategia : balanced scorecard in azione", ISEDI, Torino, a cura di Alberto Bubbio, introduzione di Giorgio Invernizzi.

strategie e delle iniziative strategiche¹¹, per verificare se queste hanno permesso all'azienda di conseguire gli obiettivi attesi, mantenendo o migliorando le condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario.

Per raggiungere gli obiettivi strategici prefissati, l'impresa deve dotarsi di una struttura organizzativa adeguata e determinare su quale mercato operare. Il controllo strategico ha, a questo punto, il compito di verificare la coerenza tra risultati economici-finanziari ipotizzati e condizioni operative realisticamente prevedibili. Per esempio, una crescita del fatturato realizzata con un aumento dei prezzi unitari potrebbe rivelarsi irrealistica se confrontata con i livelli di servizio (tempi di consegna, ampiezza della gamma, personalizzazione, ecc.), opportunamente misurati, che il cliente richiederebbe a fronte della nuova politica di *pricing*¹². Questi sono solo esempi per capire come il controllo strategico permetta all'azienda di ricercare una coerenza tra la strategia e l'azione, allineando l'organizzazione aziendale alla *vision* e alla *mission* d'impresa.

In tal senso, grazie al controllo strategico, è stata acquisita la cognizione secondo la quale attendere il termine dell'anno per valutare l'efficacia delle strategie può risultare rischioso. L'obiettivo di tale tipologia di controllo è infatti quello di fornire all'azienda informazioni tempestive, che le permettano di percepire in tempo reale la correttezza concettuale e applicativa della propria strategia, non limitandosi ai risultati conseguiti nel breve periodo, ma monitorando l'andamento complessivo dei fattori interni ed esterni, dai quali dipende l'economicità aziendale. Nasce così la necessità di utilizzare, oltre ad indicatori quantitativi, indicatori qualitativi, che diano una percezione completa dell'impresa e che la analizzino con continuità: più tempestiva è la conoscenza da parte del *management* dei cambiamenti, maggiore è la possibilità di riuscire a modificare la propria combinazione produttiva.

3. La gestione strategica nelle imprese di costruzioni: un'analisi empirica.

Per comprendere come le imprese di costruzioni italiane gestiscano realmente le loro strategie, si è scelto di svolgere un'analisi empirica, basata sulla somministrazione via *e-mail* di un questionario¹³ ad un campione di circa 2600 aziende di costruzioni, dislocate su tutto il territorio nazionale. Si è scelto di suddividere la struttura del questionario in due macroparti:

Sezione A - anagrafica, nella quale sono state richieste all'impresa informazioni generali (numero dei dipendenti, fatturato dell'ultimo esercizio, anni di attività, ecc.) per fare emergere un quadro generale delle caratteristiche delle imprese oggetto di indagine.

Sezione B - struttura aziendale e strategia d'impresa. Per comprendere con quale contesto competitivo l'impresa è solita operare, in questa sezione si indaga sulle aree di intervento in cui l'azienda ha lavorato maggiormente nell'ultimo quinquennio e in che tipologia di mercato essa risulta in maggior misura presente. La *strategia d'impresa* è invece analizzata a livello di obiettivi e iniziative strategiche: all'azienda viene chiesto se ha definito degli obiettivi da raggiungere e in caso positivo, le si domanda di valutare il grado di realizzazione di una lista di obiettivi. Lo stesso viene fatto per le iniziative strategiche, in particolare per le azioni chiave che l'impresa sceglie di intraprendere per raggiungere gli obiettivi di cui sopra. Nella parte finale di questa sezione, l'impresa deve valutare su quali fattori critici di successo intende puntare e quali sono invece le problematiche che la stessa incontra nell'attuazione della strategia.

¹¹ Bracci E., Vagnoni E. (a cura di) (2011) "Sistemi di programmazione e controllo : strumenti e processi per le decisioni in azienda", Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

¹² Bogni M., Solbiati M. (2007) "Il controllo strategico dell'impresa", Milano, Il Sole 24 ORE, Pag.33.

¹³ Il questionario è consultabile nella sezione *Appendice* di questo lavoro.

Tali quesiti sono propedeutici per capire quali siano i fattori su cui le imprese di costruzioni puntano maggiormente e quali invece sono trascurati, sui quali le imprese potrebbero poi focalizzarsi in caso di riformulazione delle strategie.

Sezione C - sistema di controllo di gestione. La sezione dedicata al sistema di controllo di gestione analizza gli aspetti riguardanti le informazioni da esso prodotte, indagando in particolare il grado con cui esse consentano di misurare il raggiungimento degli obiettivi strategici e di fornire un quadro sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'azienda. Viene inoltre richiesto alle imprese se utilizzano key performance indicators e, in tal caso, di specificare quale tipologia di indicatori viene utilizzata. Sono poi poste domande circa i piani di medio-lungo termine per l'allocazione delle risorse e sul confronto tra i risultati raggiunti e gli obiettivi attesi, analizzando la presenza o meno di un processo sistematico e strutturato per la definizione degli stessi. Si indaga per capire se con le informazioni rese disponibili dal controllo di gestione sono realizzate delle previsioni a finire atte alla realizzazione dei modelli predittivi. La parte finale è invece dedicata alla presenza in azienda di pacchetti software gestionali dedicati.

Sezione D - orientamento al cliente. Il *focus* dell'analisi della Sezione D è l'attenzione che l'impresa possiede nei confronti dei clienti, per capire in che misura valuti le loro esigenze, soddisfi i loro requisiti e miri a superare le loro aspettative, sia a livello preventivo, che consuntivo. Si cerca inoltre di comprendere in che misura le strategie elaborate dall'azienda tengano conto dei *partner* commerciali, per capire se l'ambiente esterno viene adeguatamente studiato e valutato.

Sezione E - apprendimento e crescita. Il coinvolgimento del personale costituisce l'essenza dell'organizzazione, permettendo di mettere le capacità del dipendente al servizio dell'impresa e di trasformare l'impegno per la qualità in concrete azioni quotidiane tese al raggiungimento degli obiettivi aziendali. La sezione "Apprendimento e Crescita" si concentra difatti sul ruolo dei lavoratori dipendenti e dei collaboratori di cui l'impresa usufruisce nell'ambito di contratti di appalto o di fornitura d'opera. Si domanda all'impresa di valutare in che misura gli obiettivi strategici aziendali e i valori di riferimento siano comunicati in maniera efficace dal *management* al personale, di come il singolo lavoratore sia conscio degli obiettivi che deve raggiungere in prima persona e di come il suo operato contribuisce alla realizzazione dei risultati collettivi.

Sezione F – report. Attraverso le domande inserite nella sezione "Report", si valuta l'importanza che l'impresa riserva agli strumenti di *reporting*, elementi centrali per ottenere un adeguato indirizzo dell'agire aziendale attraverso la comprensione delle cause dei risultati. L'indagine si focalizza dapprima sui piani previsionali e su quanto i *report* siano adeguati a quest'ultimi, successivamente sul confronto con i dati di previsione e quelli storici, nonché sull'attuazione di report di aggiornamento sul piano degli investimenti.

4.1 I risultati

Delle circa 2600 imprese di costruzioni che sono state contattate via *e-mail* per la compilazione del questionario, hanno scelto di partecipare 52 aziende, delle quali il 13,46% è risultato costituito da ditte individuali, il 21,15% da società di persone e il 65,39% da società di capitali.

Dall'analisi emerge come le imprese di costruzioni oggetto di indagine lavorino nel settore edile da un periodo medio di circa 32 anni, in particolare più di un quinto delle aziende intervistate opera nel ramo edilizio da meno di 10 anni (vedi *Grafico 1*).

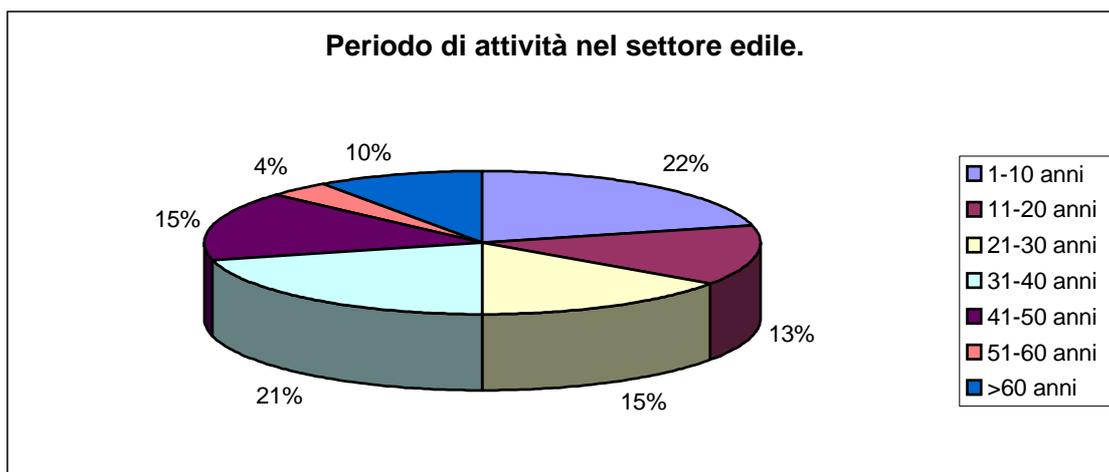


Grafico 1. *Periodo di attività nel settore edile.*

Per quanto riguarda il valore percentuale della produzione affidata in subappalto, il dato medio è pari al 34,00% e, come rappresentato nel *Grafico 2*, il 70% delle imprese affida la produzione a terzi per una percentuale compresa tra lo 0 e il 40%.

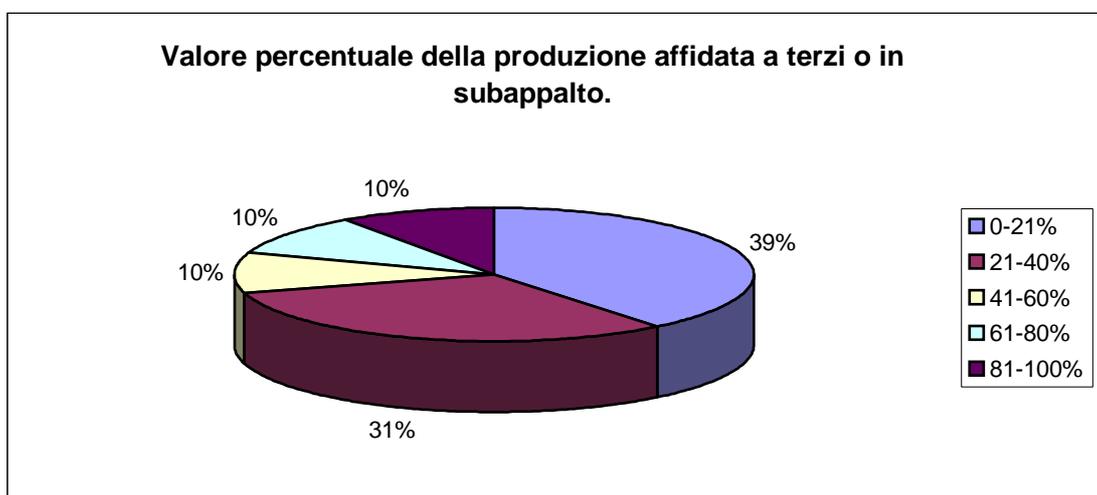


Grafico 2. *Valore percentuale della produzione affidata a terzi o in subappalto.*

Il numero medio totale di dipendenti che lavorano all'interno delle imprese intervistate è pari a 232,77 unità. Il dato medio risulta tuttavia distorto rispetto alle risposte fornite dal campione (vedi *Grafico 3*), dalle quali emerge come la maggior parte delle imprese occupi tra gli 1 e i 20 dipendenti e solo un 8% fornisca lavoro a più di 100 unità. Tale situazione è dovuta alla presenza, all'interno del campione, di un'impresa che conta 9963 dipendenti, dato nettamente superiore rispetto a quello degli altri soggetti intervistati: la deviazione standard risulta così molto elevata (1383,21 unità) in confronto ad una mediana che è pari a 10 unità.

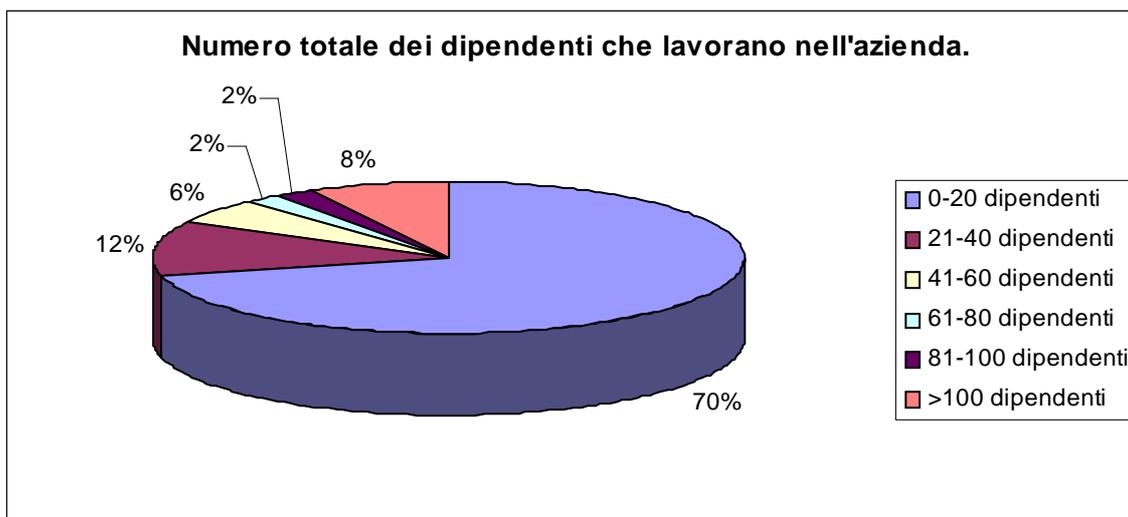


Grafico 3. Numero totale dei dipendenti che lavorano nell'azienda.

Per quanto riguarda il fatturato dell'azienda nell'ultimo esercizio, la media aritmetica dei dati forniti dal campione si attesta a 58.670.803,9 €. Come nel caso del numero totale dei dipendenti, il dato medio del fatturato aziendale è distorto rispetto ai dati forniti dal campione (vedi *Grafico 4*), in quanto il fatturato di 2.500.000.000 € di un'azienda fa sì che i dati siano dispersi: la deviazione standard è pari a 354.246.397 €, mentre la mediana si attesta a 1.500.000 €.

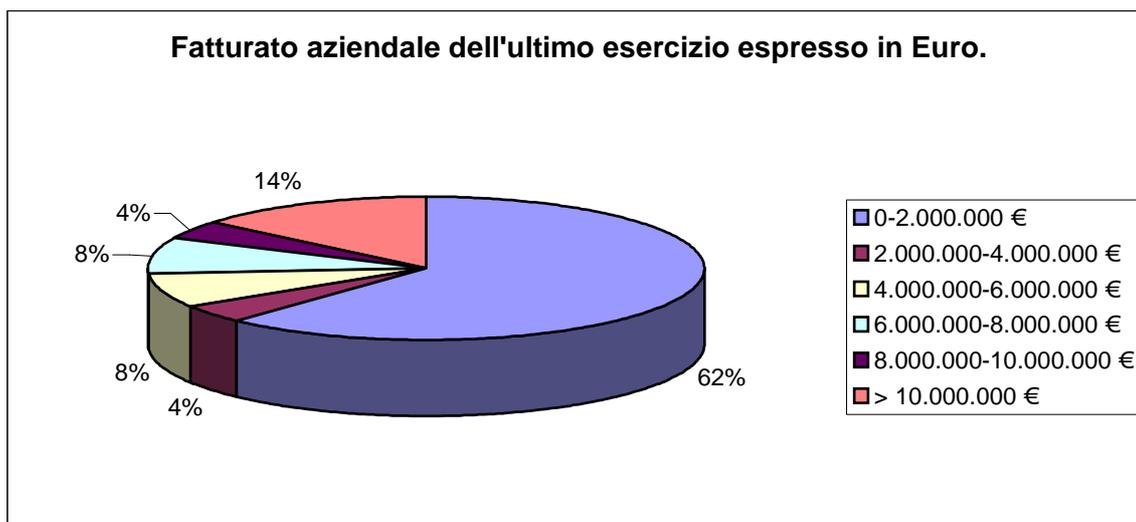


Grafico 4. Fatturato aziendale dell'ultimo esercizio in Euro.

Dall'analisi dei questionari emerge come le aree di intervento in cui le imprese di costruzioni facenti parte del campione hanno lavorato di più negli ultimi cinque anni sono il campo delle ristrutturazioni, dei restauri e dei recuperi (valutazione media di 2,9038) e quello dell'edilizia residenziale (2,8077) (vedi *Grafico 5*).

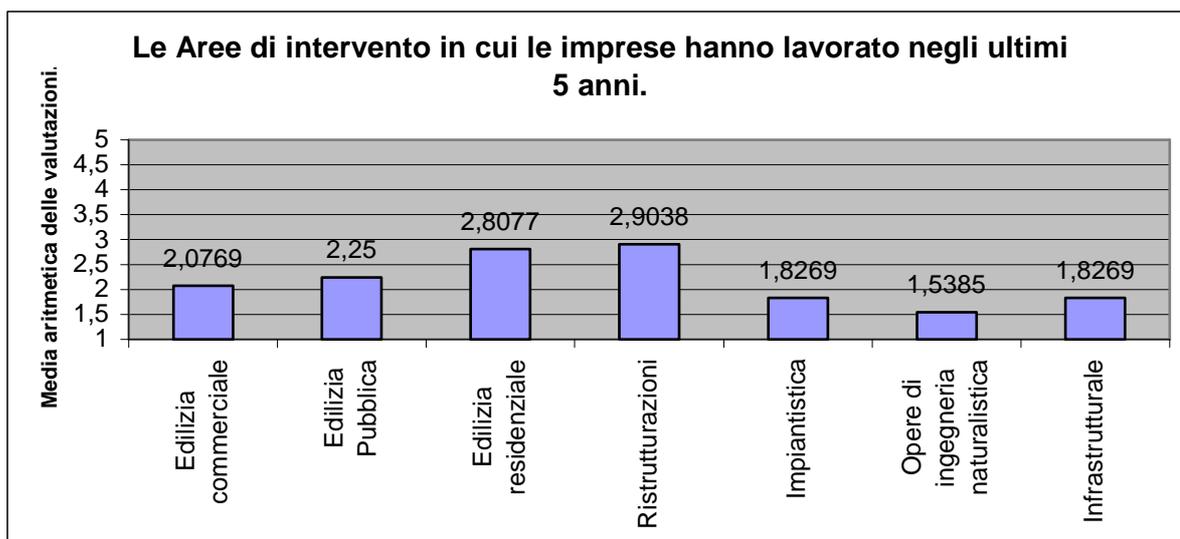


Grafico 5. Le aree di intervento in cui le imprese hanno lavorato negli ultimi 5 anni.

La maggioranza delle imprese lavora solamente a livello locale, una minoranza si concentra sul mercato nazionale e solo le imprese con i maggiori fatturati e il maggior numero di dipendenti si occupano anche del settore estero (vedi *Grafico 6*).

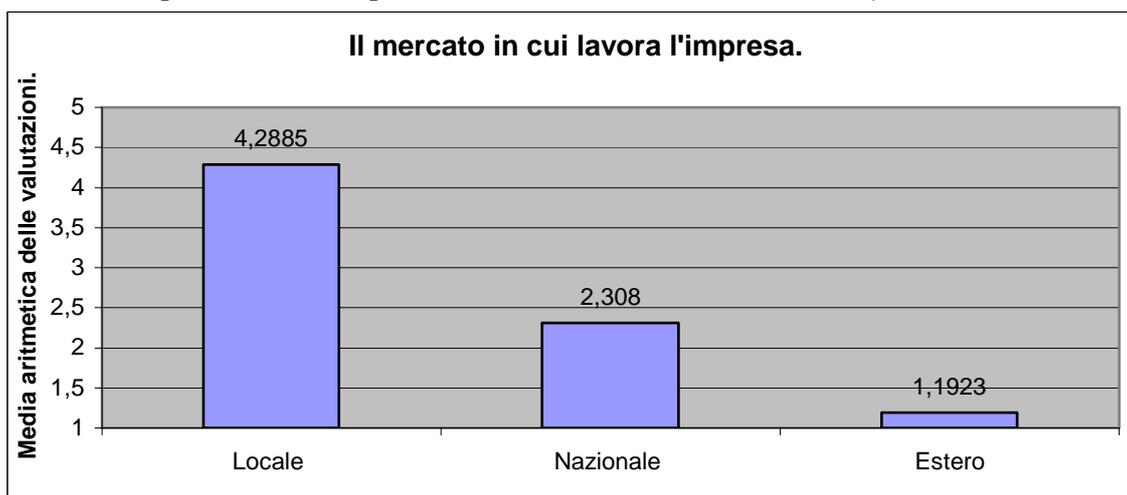


Grafico 6. Il mercato in cui lavora l'impresa.

Per quanto riguarda la strategia d'impresa, all'interno dell'88,46% delle imprese intervistate sono stati definiti degli obiettivi da raggiungere. Nella maggior parte dei casi, le imprese si focalizzano su obiettivi di tipo quantitativo, come valori e parametri aziendali o reddituali (valutazione media di 3,8298), o sul miglioramento della tecnologia e del *know-how* (3,2978), come raffigurato nel *Grafico 7*.

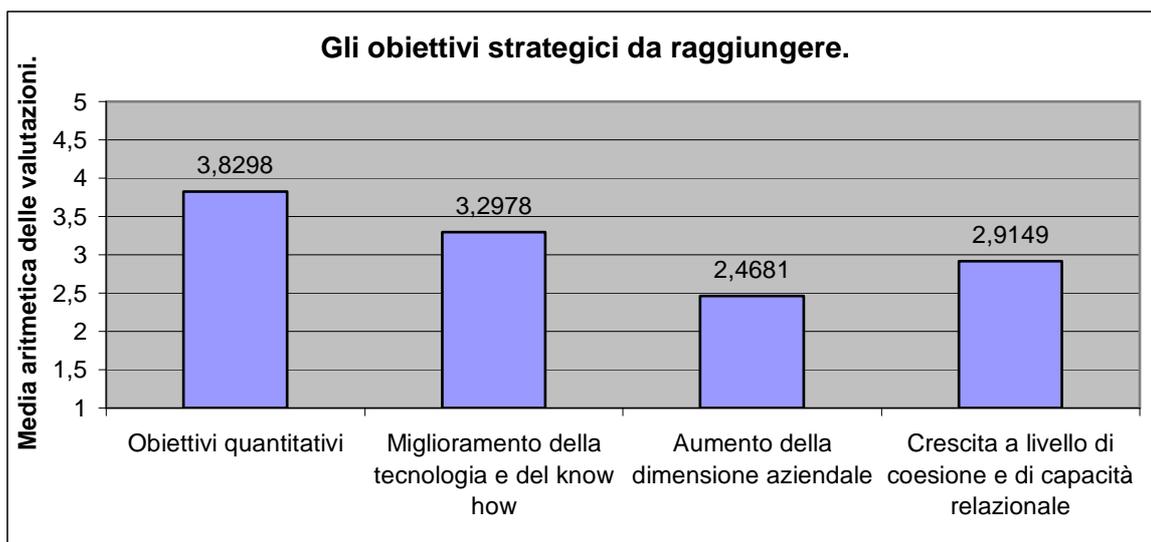


Grafico 7. *Gli obiettivi strategici da raggiungere.*

All'interno dell'88,46% delle aziende facenti parte del campione sono state definite delle iniziative strategiche. I cambiamenti nello sviluppo commerciale delle offerte (media di valutazione pari a 3,0000), insieme alle innovazioni di prodotto (2,9783) e di processo (2,9565), costituiscono le azioni chiave più comuni messe in atto dalle imprese per il raggiungimento degli obiettivi previsti (vedi *Grafico 8*).

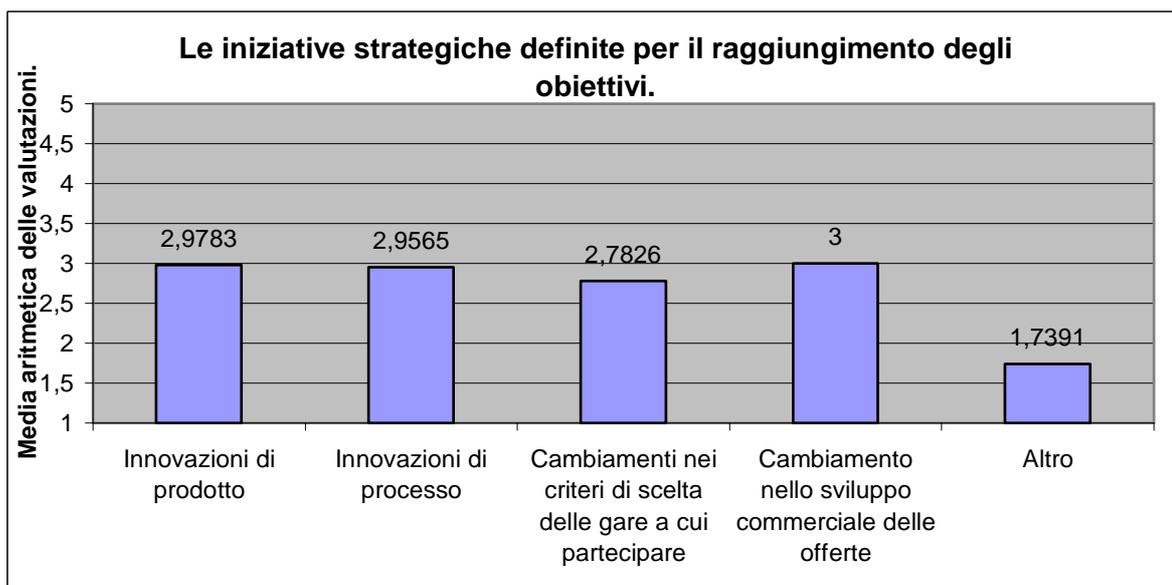


Grafico 8. *Le iniziative strategiche definite per il raggiungimento degli obiettivi.*

Gli elementi sui quali puntano principalmente le strategie delle imprese intervistate sono: la qualità dell'opera realizzata (media di valutazione pari a 4,5577), la qualità della forza lavoro (4,0385), la capacità di elaborare e analizzare i prezzi (3,8077) e la tempestività della realizzazione dell'opera (3,7884) (vedi *Grafico 9*).

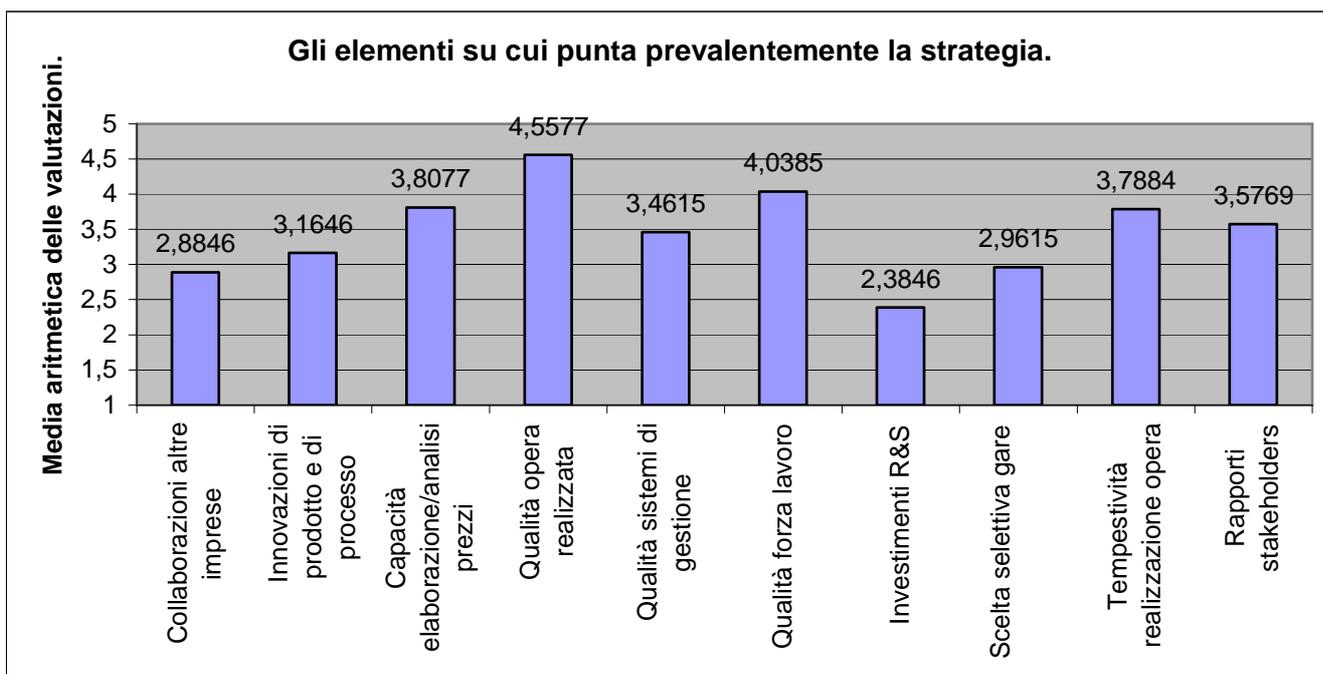


Grafico 9. Gli elementi su cui punta prevalentemente la strategia.

La difficoltà nel programmare a lungo termine (media di valutazione pari a 3,6730) e nel reperire i finanziamenti (3,3846) sono le problematiche che più spesso le imprese campione riscontrano nell'attuare la strategia (vedi *Grafico 10*).

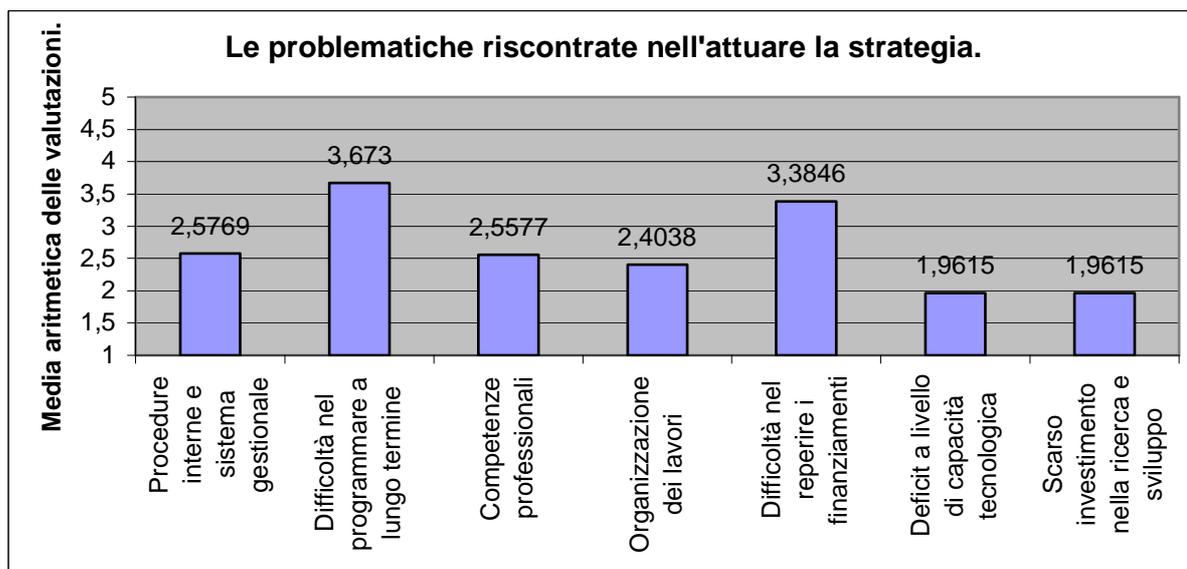


Grafico 10. Le problematiche riscontrate nell'attuare la strategia.

Dall'indagine risulta che è presente un sistema di controllo di gestione solo nel 76,92% delle imprese che hanno scelto di partecipare all'indagine.

Le informazioni prodotte dal sistema di controllo di gestione:

	<i>Valutazione media.</i>	<i>Deviazione standard.</i>
- consentono una misurazione univoca del raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali?	3,5500	1,1972
- permettono di tenere sotto controllo i fattori di rischio in	3,5750	0,9306

grado di compromettere il raggiungimento degli obiettivi?		
- sono sufficienti a fornire un quadro circa la situazione economico-finanziaria dell'impresa e dei livelli di efficienza dell'impiego del capitale?	3,4000	1,2770
- consentono l'identificazione puntuale di fenomeni inaspettati e le loro cause nonché di adottare azioni correttive?	3,1500	1,2920

Il successo sul mercato ed i risultati economici, patrimoniali e finanziari, sono perseguiti e monitorati formalizzando indicatori chiave di *performance* che esprimono gli obiettivi e i risultati raggiunti nel 67,31% delle imprese intervistate.

La tipologia di indicatori a cui la maggioranza delle aziende di costruzioni fa riferimento sono il margine di contribuzione consuntivo di cantiere ed aziendale (valutazione media pari a 3,9429) e gli indicatori finanziari (3,5143) (vedi *Grafico 11*).

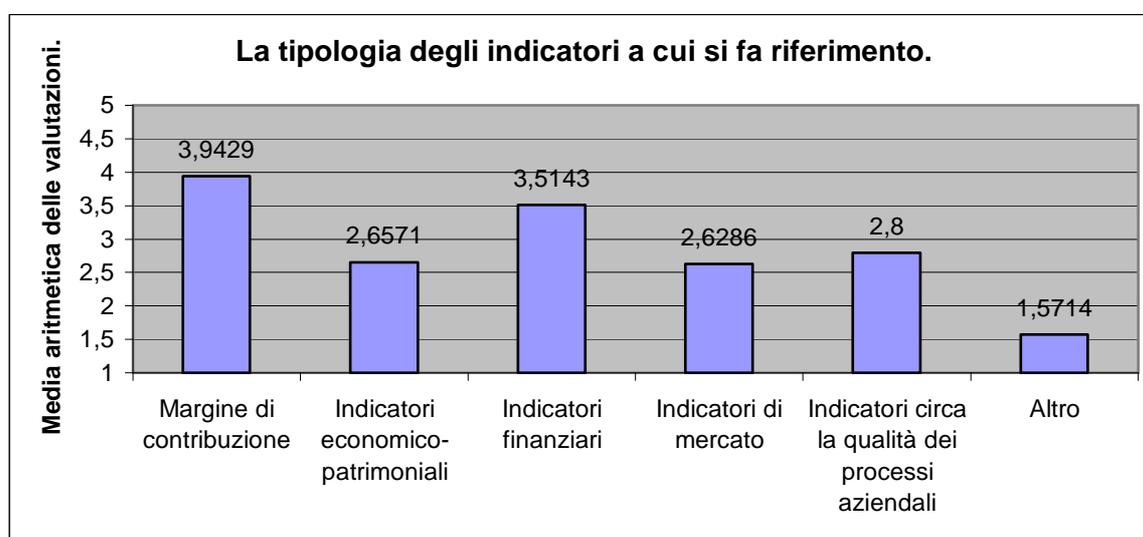


Grafico 11. La tipologia degli indicatori a cui si fa riferimento.

	Valutazione media.	Deviazione standard.
Sono predisposti piani di medio-lungo termine per l'allocazione delle risorse?	2,3137	1,3927
I dati raccolti sono poi utilizzati per definire tali piani?	2,2308	1,3949
I risultati raggiunti sono poi confrontati con gli obiettivi stabiliti?	2,8077	1,5970
È attivo un processo sistematico e strutturato per la definizione degli obiettivi e la loro diffusione all'interno dell'organizzazione?	2,4039	1,4178
Per la realizzazione di nuovi progetti o investimenti viene predisposto un documento di pianificazione?	2,8846	1,5423
Utilizzando le informazioni rese disponibili dal controllo di gestione, vengono realizzate delle previsioni a finire in modo da realizzare modelli predittivi?	2,2308	1,4768

Il sistema di controllo di gestione del 50% delle imprese campione utilizza pacchetti *software* gestionali dedicati, in particolare delle seguenti aziende *software*:

- 7 di ACCA (in particolare due aziende usano *Impresus*, una *PriMus-K* e *PriMus Revolution*);
- nessuno di 888;
- 6 di STR (in particolare due utilizzano *STR Vision*, una *CPM Vision* e *Vision Admin*);
- tra gli altri pacchetti *software* gestionali che sono stati indicati, troviamo: *Ad hoc* di Zucchetti, due *Geo Network*, *Algoritmi*, *Icaro*, *Sap Business One*, *Microsoft Project*, *As400*, *Sicom*, *Gamma Enterprise*, *Enjinia srl*, *Baan*, *Tagetik*, *Euclide Impresa Edile*, *Amico*, *Team System*, *FDL*.

SEZIONE D-ORIENTAMENTO AL CLIENTE

	<i>Valutazione media.</i>	<i>Deviazione standard.</i>
Sono condotte analisi sistematiche per capire le aspettative dei committenti attuali, di quelli potenziali e le richieste del mercato?	2,5385	1,2855
È misurato il livello di soddisfazione ei committenti?	3,4231	1,2887
Le strategie elaborate dall'azienda tengono conto della concorrenza?	3,9231	1,0998
Si conoscono le percentuali delle commesse perse e le cause di tali perdite?	3,4808	1,3502
È conosciuto il <i>backlog</i> del portafoglio lavori?	3,6731	1,3680

SEZIONE E- APPRENDIMENTO E CRESCITA

	<i>Valutazione media.</i>	<i>Deviazione standard.</i>
Vengono comunicati efficacemente a tutti i collaboratori gli obiettivi e i piani d'azione dell'impresa?	3,0000	1,4819
Ogni lavoratore dipendente è informato in maniera specifica circa gli obiettivi che deve raggiungere?	3,1923	1,2686
Il management comunica con efficacia i valori di riferimento?	3,0192	1,2908
I collaboratori sono informati dei progressi e dei successi aziendali?	3,2115	1,2100

La produzione dei report e delle informazioni viene realizzata in maniera sufficientemente tempestiva per la rilevazione di eventi imprevisti, in modo da consentire al *management* di applicare azioni correttive, nel 71,15% delle imprese oggetto di indagine.

	<i>Valutazione media.</i>	<i>Deviazione standard.</i>
Sono effettuati confronti con i dati previsionali e storici secondo schemi comparabili agli schemi di bilancio?	2,5192	1,4483
Sono redatti report di aggiornamento sul piano degli investimenti per confrontarli con il budget?	2,2308	1,3375

Sono espressi adeguati commenti in merito alle informazioni riportate sia di tipo economico-finanziario, sia di tipo gestionale?	2,4423	1,3345
Se sono individuate azioni correttive da intraprendere, tali azioni sono comunicate alle persone incaricate?	3,3269	1,4242

5. L'interpretazione dei risultati dell'analisi empirica.

Dall'analisi empirica effettuata emerge come le imprese di costruzioni, che hanno scelto di testarsi tramite il questionario, rispecchino a pieno il quadro globale delle aziende operanti nel settore edile italiano: si tratta in maggior misura di realtà economiche di piccole dimensioni, radicate nel territorio e caratterizzate da un'accentuata frammentazione. Dai dati rilevati risulta, infatti, come la maggioranza delle imprese intervistate sia costituita da società di capitali, operanti nel settore da circa trent'anni, che occupano meno di 20 dipendenti ed hanno un fatturato annuo al di sotto dei due milioni di euro. Le aree di intervento in cui queste imprese hanno lavorato maggiormente negli ultimi cinque anni sono quelle riguardanti l'edilizia residenziale e la sfera delle ristrutturazioni, dei restauri e dei recuperi: dall'analisi dei dati emerge come la quasi totalità delle aziende svolga la propria attività sul territorio limitrofo, trascurando le opportunità lavorative offerte a livello nazionale. Solo le imprese che possiedono una dimensione maggiore, a livello di fatturato e di numero di dipendenti, nonché quelle situate al Nord Italia, in regioni confinanti con altri Stati, scelgono di operare anche a livello estero. Si tratta di un dato di estrema importanza, poiché nel caso in cui un'azienda decidesse di riformulare il proprio modello d'offerta, potrebbe scegliere di posizionarsi all'interno di un mercato territoriale diverso, valutando le opportunità che può fornire lo scenario al di fuori del luogo in cui l'azienda è situata. Delle imprese che optano per l'area internazionale, i settori di intervento in cui esse si presentano maggiormente attive sono l'edilizia pubblica e quella commerciale o industriale.

Per quanto riguarda la strategia, un importante aspetto evidenziato dalle risposte al questionario è il fatto che circa l'11,54% delle imprese campione non definisce né obiettivi da raggiungere né iniziative strategiche. Dall'analisi risulta come queste aziende non possiedono al proprio interno né un sistema di controllo di gestione, né un pacchetto *software* gestionale dedicato e neppure strumenti di *reporting* funzionali: si tratta principalmente di piccole imprese, con un basso numero di dipendenti e di fatturato. È bene sottolineare come queste aziende siano le stesse che affermano di trovare difficoltà nella programmazione di lungo periodo e ciò potrebbe essere interpretato come una conseguenza del fatto che non si affidino a nessuna metodologia o strumento in grado di supportare la verifica del raggiungimento degli obiettivi.

Le imprese che invece dichiarano di definire degli obiettivi da raggiungere, si concentrano in maggior misura su quelli di tipo quantitativo (valori e parametri aziendali o reddituali) e sul miglioramento della tecnologia e del *know-how*. Per il raggiungimento degli obiettivi, le aziende si affidano principalmente ad iniziative come le innovazioni di prodotto (nuove linee di prodotto, miglioramento dei prodotti esistenti, ecc.) e di processo (introduzione dell'*Information Technology*, diversa gestione degli approvvigionamenti, ecc.), nonché al cambiamento nello sviluppo commerciale delle offerte.

Il fattore critico di successo sul quale le imprese intervistate puntano maggiormente è la

qualità dell'opera realizzata. Le aziende edili svolgono infatti attività di costruzione, rinnovo o manutenzione su beni (beni immobili, opere o edifici) di grande valore e duraturi nel tempo: per questo motivo, la maggior parte di esse basa la propria strategia sulla differenziazione, puntando sulla produzione di *output* qualitativamente superiori rispetto a quelli dei concorrenti, in grado di soddisfare le richieste dei committenti e di essere al passo con le innovazioni presenti sul mercato. Altri fattori critici di successo che le imprese ritengono fondamentali sono il *time to market*, ossia la tempestività nella realizzazione dell'opera, fondamentale per evitare sanzioni contrattuali per eventuali ritardi, e la qualità della forza lavoro, che influisce direttamente sulla qualità dell'*output* edilizio. Grande importanza riveste anche il ruolo della capacità di elaborazione e di analisi dei prezzi: disporre di archivi di analisi dei costi e di preventivi/esecutivi storicizzati giova a livello strategico all'impresa, che può permettersi così di formulare offerte in tempi brevi, garantendosi un margine di remunerazione adeguato.

Al contrario, viene assegnata una scarsa valutazione agli investimenti in ricerca e sviluppo in termini di "elemento su cui puntare a livello di strategia": il 32,69% del campione assegna infatti un punteggio pari a 1 a tale variabile, mettendo in risalto come i soggetti facenti parte del settore edile, nonostante i recenti sviluppi, siano ancora restii a puntare sugli investimenti come base per il proprio vantaggio competitivo.

Una motivazione alla scarsa valutazione che le aziende di costruzioni affidano agli investimenti in ricerca e sviluppo, intesi come elemento strategico, può essere ricercata nella difficoltà che esse incontrano nel reperire i finanziamenti, indicata come una delle problematiche maggiori che si incontrano nel *deployment* della propria strategia. La situazione globale di crisi economica spinge infatti le banche a concedere con difficoltà i prestiti, negando l'opportunità alle aziende che non posseggono i mezzi necessari di investire a lungo termine nella ricerca. Tra le altre problematiche che le imprese riscontrano nell'attuazione della strategia, come già sottolineato in precedenza, vi è la difficoltà nel programmare a lungo termine e le carenze che si riscontrano in termini di competenze professionali, imprenditoriali e manageriali.

Le imprese che adottano al loro interno un sistema di controllo di gestione, che costituiscono il 76,32% dei soggetti intervistati, attribuiscono una buona valutazione (punteggio medio di circa 3,4188) alla capacità delle informazioni prodotte dal sistema stesso di misurare il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti, di tenere sotto controllo i fattori di rischio aziendali e di definire un quadro globale sulla situazione economico-finanziaria dell'impresa. Tuttavia, le domande riguardanti gli strumenti di pianificazione, come quelli per l'allocazione delle risorse e quelli per nuovi progetti o investimenti, ottengono una valutazione decisamente inferiore, principalmente nelle imprese dimensionalmente più piccole. Dato particolarmente significativo che emerge dal questionario è anche la mancata formalizzazione di un qualsiasi tipo di indicatore di *performance* nel 32,69% delle imprese intervistate: l'utilizzo di indici in grado di monitorare l'andamento di un processo aziendale e di rilevare il conseguimento dei risultati per ogni variabile strategica è fondamentale per monitorare correttamente il successo sul mercato e i risultati economici, patrimoniali e finanziari. Dall'indagine risulta, inoltre, che la maggior parte delle aziende che formalizza indicatori di *performance* fa riferimento principalmente al margine di contribuzione consuntivo aziendale/di cantiere e ad indicatori finanziari. Tale scelta mette in risalto, ancora una volta, come le imprese edili si concentrino principalmente sugli aspetti quantitativi ed economico-finanziari, tralasciando i *key performance indicators* qualitativi riferibili ad altre prospettive aziendali, come il mercato o la qualità dei processi aziendali.

La metà dei soggetti intervistati dichiara che il proprio sistema di controllo di gestione

non utilizza nessun pacchetto *software* gestionale dedicato: tale risultato emerge non solo per le piccole, ma anche per le medie imprese, dalle quali ci si aspetterebbe in maniera maggiore l'adozione di strumenti di *Information Technology*, che supportino l'aumento della competitività aziendale e il miglioramento dei risultati sia di bilancio sia di quote di mercato. Alle imprese che affermano invece di utilizzare pacchetti gestionali è stato chiesto di indicare la *software house* produttrice del sistema: l'azienda maggiormente citata è ACCA, seguita da STR, entrambe impegnate nello sviluppo di soluzioni gestionali dedicate alle imprese edili. Dal questionario emerge però che alcune aziende si affidano a gestionali come AS400 che, non essendo specifico per il settore edile, potrebbe non soddisfare a pieno le esigenze di un'azienda di costruzioni.

Nella sezione "Orientamento al cliente", al campione intervistato è chiesta una valutazione circa l'importanza che esso riserva nei confronti dei suoi *stakeholder* primari. Dall'analisi risulta come le imprese concorrenti siano i portatori d'interessi verso i quali l'azienda si focalizzi in maggior misura, poiché essi sono in grado di influenzare il comportamento aziendale, caratterizzandosi spesso per la messa in atto di comportamenti avversi al raggiungimento degli obiettivi previsti. Per ciò che concerne invece i committenti, la *customer satisfaction* è quasi sempre misurata, a dimostrazione di come l'appagamento del cliente sia sempre più un obiettivo strategico sul quale le aziende puntano, al contrario delle analisi per la conoscenza delle aspettative attuali e potenziali dei committenti, che sono svolte più raramente. È quindi auspicabile, per le aziende che desiderino raggiungere un vantaggio competitivo stabile e duraturo, una maggiore comprensione delle esigenze e delle attese dei clienti, attuali e potenziali, acquisendo e gestendo ogni rilievo, ogni richiesta e ogni reclamo. Discorso diverso va fatto nel caso in cui i committenti siano pubblici. Infatti, nelle gare e appalti l'attuale normativa non tiene in alcun modo conto del "curriculum" aziendale in tema di soddisfazione del committente pubblico. Due aziende partecipanti ad un bando, l'una che in passato non è mai entrata in contenzioso ed ha sempre rispettato tempi e modalità di esecuzione, l'altra che in passato è sempre entrata in contenzioso e non ha mai rispettato i tempi e modalità di esecuzione, queste aziende sono valutate a pari grado. La possibilità/obbligatorietà per il pubblico di poter creare degli scoring di merito per i fornitori, come avviene nel privato, potrebbe incrementare gli incentivi per le imprese a migliorare le loro performance.

La gestione di un cantiere edile richiede notevoli abilità in quanto le risorse umane e le attività da coordinare sono molteplici: per questo le imprese intervistate riservano molta importanza alla sfera dell'apprendimento e della crescita interna. I piani d'azione dell'impresa sono regolarmente comunicati con efficacia a tutti i collaboratori, i quali sono informati puntualmente, in maniera specifica, circa gli obiettivi che devono raggiungere. Il dialogo tra *management* e lavoratori deve essere ad ogni modo potenziato, in maniera tale da permettere all'azienda di poter contare su una manodopera qualificata, sia a livello tecnico, che intellettuale, nonché consapevole dei valori di riferimento dell'impresa e dei suoi progressi. È dunque opportuno costruire e comunicare ai propri dipendenti l'importanza della cultura aziendale, dove i processi di pianificazione e controllo, fondati principalmente su grandezze quantitative, siano capaci di orientare i comportamenti dei singoli individui verso la creazione di valore complessiva.

Dal questionario risulta come, nel 28,85% delle imprese, la produzione dei report non è realizzata in modo da rilevare tempestivamente eventi imprevisti e da consentire al *management* l'applicazione di azioni correttive. Ancora una volta, le imprese che possiedono carenze nel sistema di *reporting* sono quelle più piccole, le stesse che non

presentano al loro interno né un sistema di controllo di gestione, né pacchetti *software* gestionali dedicati.

Le domande sul confronto tra dati previsionali e dati storici e quelle riguardanti la redazione di report di aggiornamento sul piano degli investimenti hanno ottenuto una valutazione media bassa (2,5192 e 2,2308), a dimostrazione di come la valutazione delle commesse sia una delle fasi che più spesso viene sottovalutata all'interno del sistema di controllo di gestione, come già confermato dal basso utilizzo degli indicatori di *performance*. La propensione al fare, caratteristica di tutto il comparto edilizio, induce le imprese a sottostimare l'importanza dei momenti finalizzati al confronto: è necessario che le esperienze siano maggiormente condivise con l'intero gruppo aziendale e che siano riportati commenti di tipo economico-finanziario o gestionale adeguati alle informazioni, per evitare che, in un'ottica di miglioramento continuo, gli errori commessi in passato possano ripresentarsi in situazioni future.

6. Conclusioni.

L'obiettivo di questa tesi è stato quello di analizzare il ruolo occupato dalla gestione strategica all'interno delle aziende di costruzioni.

L'analisi è stata effettuata scegliendo come punto di partenza un *excursus* concettuale riguardante l'importanza che la strategia riveste all'interno di una qualsiasi tipologia d'impresa, il cui obiettivo finale è la creazione di valore. Seguendo un metodo deduttivo, si è successivamente focalizzata l'attenzione sullo studio della gestione della strategia all'interno delle imprese di costruzioni, dopo una breve rassegna riguardante la condizione in cui le aziende del settore si trovano ad operare. Si è poi dimostrato come, per il raggiungimento degli obiettivi strategici formulati, sia fondamentale un corretto *deployment* della strategia aziendale, basato sull'attuazione di adeguate azioni chiave e sull'implementazione di metodologie e di strumenti in grado di monitorare l'efficacia delle strategie ai vari livelli aziendali e di procurare informazioni necessarie al loro rafforzamento o alla loro modificazione.

Per comprendere come le imprese di costruzioni formulano, attuano e valutano le loro strategie nella quotidianità, si è scelto di svolgere un'analisi empirica attraverso la somministrazione di un questionario per la valutazione della gestione strategica, il quale è stato compilato da una cinquantina di aziende di costruzioni italiane.

Dall'analisi dei dati pervenuti, è emerso come le aziende che hanno accettato di partecipare all'analisi empirica rispecchino totalmente la situazione delle imprese operanti nel settore edile italiano.

L'indagine ha permesso infatti di rilevare la presenza di una dicotomia all'interno del campione intervistato:

- da un lato si trovano aziende di piccole e medie dimensioni, radicate nel territorio, che basano principalmente le loro strategie su fattori critici di successo come la tempestività e la qualità nella realizzazione dell'*output*, nonché la competenza della forza lavoro. Dall'analisi delle valutazioni fornite, risulta come queste imprese non utilizzino strumenti in grado di garantire un adeguato controllo di gestione, trovandosi poi in difficoltà nella programmazione di lungo periodo;
- dall'altro lato si trovano invece grandi imprese e multinazionali, dotate di

metodologie e di strumenti di controllo di gestione sofisticati, in grado di tradurre l'implementazione dei piani strategici in processi ben compresi da tutti i dipendenti. Dal questionario emerge come queste aziende, che operano sia a livello nazionale che estero, vorrebbero fare dell'investimento nella ricerca e sviluppo il loro punto di forza, ma sono frenate dall'attuale crisi di liquidità e dalla restrizione del credito finanziario.

I risultati dell'analisi empirica sono la testimonianza di come la fase di recessione che il sistema economico globale sta attraversando abbia portato con sé un cambiamento nel mercato delle costruzioni: la crisi ha accelerato i processi di ristrutturazione e di disegno strategico, poiché chi deve operare sul mercato, non solo deve comprendere la recessione, ma deve principalmente ridefinire le strategie per affrontarla al meglio.

La crisi che stiamo attraversando ha una portata tale da andare oltre la necessità di ridurre i costi e di aumentare la redditività di breve periodo: bisogna gestire al meglio la predisposizione delle offerte per i clienti, scegliendo quale sia il mercato migliore in cui operare, in sintonia con l'ambiente interno e gli *stakeholders* con cui l'impresa si troverà ad interagire. Fondamentale per le imprese di costruzioni, indipendentemente dalla loro dimensione, è la crescita del rapporto tra identità aziendale e innovazione: è tempo di migliorare il *know-how*, le conoscenze e l'uso delle tecnologie, aiutandosi con le competenze adeguate. Al tempo stesso, i dati quantitativi contenuti nel bilancio d'esercizio, frutto della contabilità aziendale, non sono più sufficienti per la descrizione della capacità o potenzialità di un'impresa di creare valore.

Come affermato da James B. Quinn (*Intelligent Enterprise*, 1992):

“Il vero valore di un'azienda non è dato dai suoi investimenti tangibili, ma dalle competenze delle persone che vi operano, dai database che raccolgono le informazioni, dalle capacità dell'organizzazione, dalla sua immagine sul mercato e dalle relazioni stabili di collaborazione che è in grado di creare.”

Si necessita dunque di nuove informazioni: le aziende che hanno investito in sistemi di controllo di gestione, coerenti con la propria *mission* e le proprie strategie competitive, oltre ad aver investito in *asset* intangibili fondamentali per la sopravvivenza aziendale, hanno ingrandito il loro patrimonio di soluzioni organizzative e probabilmente hanno posto le basi per godere di un vantaggio competitivo nei confronti dei *competitors*. Allineare il sistema di controllo di gestione tradizionale, impostato ed orientato alla misurazione di performance di tipo classico ed operativo (margini, tempi, cash flow) estendendolo alla misurazione degli obiettivi strategici è oramai non rinviabile. Il controllo di gestione quindi come strumento per la misurazione di target intermedi che consentono di comprendere le eventuali variazioni e derive dalla rotta strategica e che permettono di ri – tarare gli obiettivi strategici di medio periodo in corso d'opera. In sintesi: il controllo di gestione deve essere perfettamente integrato con il controllo strategico direzionale.

In conclusione, compito delle imprese di costruzioni che intendono attraversare con consapevolezza ed efficacia l'odierno periodo di recessione è riuscire a diffondere l'idea di cambiamento, radicandola nella cultura aziendale e al tempo stesso mettendo in discussione consuetudini e atteggiamenti produttivi ormai divenuti costosi e non più validi. Le strade da seguire sembrano già tracciate e ruotano attorno a *driver* di cambiamento come la riconfigurazione della domanda, una corretta gestione della predisposizione delle offerte per i clienti, maggiori investimenti in ricerca e sviluppo, una qualità dell'opera realizzata superiore rispetto a quella dei concorrenti, una forza lavoro più competente e la presenza di un sistema di controllo di gestione adeguato.

Bibliografia.

- Angolini A. (1990), *“Come sviluppare un buon sistema di reporting”*, Franco Angeli, Milano.
- Barrese C., Abbatemarco M. (2004) *“Il controllo di gestione in edilizia : ottimizzare tempi e costi nei processi costruttivi”*, Franco Angeli, Milano.
- Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D. (2009) *“La leadership e l'one minute manager”*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Bogni M., Solbiati M. (2007) *“Il controllo strategico dell'impresa”*, Il Sole 24 ORE, Milano.
- Bracci E., Vagnoni E. (a cura di) (2011) *“Sistemi di programmazione e controllo : strumenti e processi per le decisioni in azienda”*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- Bracci E., Crepaldi R. (2012) *“Il controller nelle imprese di costruzioni : modelli e strumenti operativi per un efficace controllo di gestione”*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- Carini C. (2010) *“L'analisi di bilancio e la valutazione del posizionamento strategico”*, Franco Angeli Editore, Milano.
- Culasso F. (2004) *“Information Technology e controllo strategico”*, Milano, Giuffrè Editore.
- D'Aries C., Orsi S., Santoro L. (2005) *“Il controllo di gestione nelle imprese edili : come calcolare gli effettivi costi di produzione e determinarne l'esatta incidenza sul prezzo finale della commessa : una strategia per il vantaggio competitivo : la teoria dei 5 passi”*, Il sole-24 ore, Milano, con preparazione [i.e. prefazione] di Claudio De Albertis.
- De Toni A., Fornasier A. (2012) *“Guida knowledge management”*, Le guide de “Il Sole 24 ore”, Brossura.
- Grant R. (1999) *“L'analisi strategica per le decisioni aziendali : concetti, tecniche, applicazioni”*, Il mulino, Bologna, ed. italiana a cura di Gianni Lorenzoni, trad. di Alberto Alvisi.
- Kaplan R., Norton D. (2002) *“L'impresa orientata dalla strategia : balanced scorecard in azione”*, ISEDI, Torino, a cura di Alberto Bubbio, introduzione di Giorgio Invernizzi.
- Kim C., Mouborgne R. (2005) *“Strategia oceano blu”*, RCS, Milano.
- Porter M. (1987) *“Il vantaggio competitivo”*, Edizioni di Comunità, Milano, a cura di Vladimiro Macchi.
- Remi S. (2010) *“Il settore delle costruzioni in Trentino: le strategie delle imprese per uscire dalla crisi”*, Quaderni di territorio, Volume 3, Trentino sviluppo Spa, Habitech Distretto Tecnologico Trentino.
- Sinopoli N. (1997) *“La tecnologia invisibile: il processo di produzione dell'architettura e le sue regie”*, Franco Angeli, Serie di Architettura.