

I “sistemi barriera”: complemento importante alle altre forme di controllo



Relazione rischio-rendimento; codici generali di condotta; standardizzazione del processo produttivo; controllo di qualità; barriere strategiche; analisi preventiva degli investimenti

Bruno De Rosa
Professore Associato
di Economia aziendale,
Facoltà di Economia,
Università degli Studi
di Trieste

In azienda si riscontra normalmente l'azione congiunta di diverse forme di controllo, molte delle quali operano però all'interno di uno schema logico comune costituito dai cosiddetti “sistemi barriera”. Tali sistemi si caratterizzano per il ruolo di “blocchi all'azione” da essi esercitato. La loro funzione è, infatti, quella di impedire – al di fuori di un dominio ben stabilito – l'esercizio delle attività di ricerca delle opportunità offerte dall'ambiente competitivo. In questo lavoro verranno esaminate le caratteristiche principali di questa peculiare modalità di controllo.

Come tutti i sistemi,¹ anche quelli di controllo manageriale² sono composti da più elementi che operano in continua interazione tra loro. Nel caso specifico tali costituenti, in considerazione del livello di complessità assunto e del fatto che conservano finalità autonome, si configurano come veri e propri sottosistemi. Ebbene, l'attenzione di chi studia il sistema principale di controllo è, di solito, attratta soprattutto dalle componenti dello stesso che si prefiggono di stimolare – attraverso il monitoraggio continuo dei valori raggiunti dalle variabili di performance o in altro modo – l'azione di chi opera all'interno dell'azienda. Non altrettanto interesse viene, invece, di regola, palesato per quelle

costituenti rappresentate dai cosiddetti “sistemi barriera”.

Secondo la definizione fornita da Simons, questi ultimi «sono utilizzati dai *manager* per fissare dei limiti ai comportamenti di ricerca delle opportunità offerte dall'ambiente, quando tali comportamenti potrebbero causare pericoli eccessivi per l'azienda». Il loro effetto più immediato è, pertanto, quello di impedire l'esercizio di specifiche azioni, di bloccare l'espletarsi di condotte ritenute potenzialmente lesive degli interessi aziendali, di evitare che specifiche attività vengano intraprese secondo modalità che potrebbero rivelarsi dannose per l'impresa.

¹«Il termine “sistema” sta a indicare un insieme di parti che operano congiuntamente per uno scopo comune»: J. W. Forrester, *Principi dei sistemi*, Etas Compass, Milano, 1974, pag. 1-1.

²«I sistemi di controllo *manageriale* sono costituiti dall'insieme delle *routines* e delle procedure formali e basate sull'informazione che i gestori usano per mantenere o modificare il percorso seguito da una data azienda»: R. Simons, *Levers of control*, Harvard Business School Press, Boston (MA), 1995, pag. 5 (traduzione a cura dell'autore).

Diversamente dai “sistemi di valori” e dai “sistemi di controllo diagnostico”, la loro funzione non è, quindi, quella di fornire una *spinta* verso comportamenti individuali e di gruppo ritenuti ideali, bensì quella di *impedire* – al di fuori di un perimetro di azioni ben delineato – l’esercizio delle attività di ricerca delle opportunità offerte dall’ambiente. Tutto ciò non dovrebbe stupire. È dato di esperienza comune, infatti, che un’autovettura, per procedere speditamente verso la destinazione scelta, ha bisogno tanto di un sistema di propulsione, quanto di un apparato frenante efficiente. In modo del tutto analogo un’azienda che intenda perseguire convenientemente i propri obiettivi deve abbinare forme di controllo in grado di fornire ai dipendenti uno stimolo ad agire e modalità di controllo che svolgano, invece, un’adeguata azione di blocco delle attività individuali e di gruppo.

Se si desidera comprendere appieno l’utilità concreta degli “apparati frenanti” di cui si discorre, appare opportuno rammentare che esistono, in concreto, *due diverse modalità* per influenzare il comportamento umano.

Una prima di esse consiste nell’esplicitare il più dettagliatamente possibile quali sono le singole azioni che l’individuo deve compiere. Un simile atteggiamento presuppone una pressoché totale mancanza di autonomia³ da parte dell’esecutore dell’azione, che è tenuto semplicemente a svolgere le attività nei modi e nei tempi che gli sono indicati dal superiore gerarchico. Questa modalità di controllo trova, per esempio, notevole diffusione in ambito militare: «i comandanti impartiscono ordini specifici che i subordinati sono tenuti a osservare scrupolosamente»⁴. Come detto, nessuna attività di pensiero è concessa al sottoposto; non a caso in ambiente militare si afferma chiaramente che “gli ordini non si discutono, si eseguono”. Pur essendo particolarmente adatta in talune circostanze,⁵ questa forma di controllo difficilmente sarà in grado di produrre ri-

sultati lusinghieri se applicata estensivamente all’interno di un’azienda moderna. Non vi è giorno, infatti, in cui non si senta ribadire – nelle sedi più disparate – l’estrema importanza assunta, nei contesti competitivi attuali, dal fenomeno dell’innovazione. Ebbene, è proprio la capacità dell’impresa di innovare a essere drasticamente penalizzata dall’adozione esclusiva o eccessiva di sistemi di controllo in tale modo congegnati. «Dire a una persona che cosa deve fare significa annullarne le potenzialità in termini di innovazione e creatività. Ordini rigidi su come ciascuno deve svolgere i propri compiti precludono la sperimentazione creativa nella ricerca di nuovi approcci e di nuovi modi di fare le cose».⁶

La seconda modalità che può essere impiegata per influenzare il comportamento umano trova evidentemente la sua giustificazione nei limiti della prima testé evidenziati. In questo caso al subordinato viene concesso un maggiore grado di libertà di pensiero e di azione. Egli acquista, così, un certo livello di autonomia decisionale: sarà lui a decidere, facendo leva sulle sue doti individuali di iniziativa e creatività, qual è la modalità più corretta di esecuzione dell’incarico affidatogli. Del tutto conseguentemente non sarà più giudicato in relazione alle attività svolte nel periodo (non essendo state queste ultime stabilite a priori, viene a mancare difatti la possibilità di istituire un adeguato termine di raffronto), bensì sui risultati che tali attività rendono possibili. In un mercato altamente competitivo – che, per definizione, risulta in continua e rapida evoluzione – i *manager* devono fare quanto possibile per incoraggiare i dipendenti a cercare, senza soluzione di continuità, nuove idee e nuove modalità operative capaci di generare valore incrementale per i clienti e, in ultima istanza, per gli azionisti. Non possono, pertanto, che ricorrere massicciamente a questa diversa forma di controllo.

È del tutto evidente, però, che la libertà d’azione lasciata ai dipendenti non può essere – in nessun caso

³Si noti che la mancanza di autonomia non dipende necessariamente da una sfiducia nelle capacità dell’esecutore. Esistono, infatti, delle situazioni contingenti che impongono tempi di reazione estremamente rapidi e richiedono assoluta unitarietà d’intenti nell’azione: in tali casi l’accentramento di tutto il potere decisionale verso il vertice strategico è del tutto giustificato.

⁴R. Simons, *Sistemi di controllo e misure di performance*, Egea, Milano, 2005, pag. 352.

⁵In situazioni di crisi acuta, per esempio, questa modalità di comando e controllo è, probabilmente, la più indicata.

⁶R. Simons, *Sistemi di controllo e misure di performance*, Egea, Milano, 2005, pag. 352.

– assoluta, in quanto ciò risulterebbe oltremodo rischioso per l'azienda. Il singolo, nella ricerca e nello sfruttamento delle opportunità da lui percepite come potenzialmente creatrici di valore, potrebbe infatti essere indotto a sviluppare una o più attività in grado di provocare nocumento, anche grave, all'organizzazione che lo impiega. Si deve, a tale proposito, sottolineare come esista un'evidente relazione tra il grado di prestazione richiesto all'individuo e la probabilità che lo stesso ponga in atto comportamenti pericolosi: quanto più elevato è il livello di *performance* che viene preteso, tanto maggiore dovrà essere il ricorso ad azioni che, almeno potenzialmente, possono risultare lesive degli interessi aziendali. Come insegna la finanza moderna, esiste invero una chiara correlazione positiva tra *rischio e rendimento*⁷ e ciò non vale solo per gli investimenti finanziari. Ecco, allora, che diviene chiara la funzione svolta dai "sistemi barriera": essi dovrebbero assicurare che la ricerca individuale delle opportunità – e, dunque, del rendimento – avvenga esclusivamente lungo percorsi che *non* comportino l'assunzione, per l'azienda, di un livello di rischio ritenuto eccessivo, in quanto potenzialmente in grado di compromettere l'esistenza stessa del sistema aziendale.

Può essere opportuno, a questo punto, soffermare brevemente l'attenzione sul concetto di "attività (o azione) rischiosa", così come esso è generalmente inteso in questo contesto. Un'azione viene considerata rischiosa se alla sua esecuzione è potenzialmente associabile una riduzione del capitale netto.⁸ Si noti innanzi tutto che, sotto questo profilo, la diminuzione della ricchezza aziendale può avvenire tanto perché viene posta in essere un'azione sbagliata, quanto perché viene eseguita in modo inappropriato un'azione che, per altri versi, dovrebbe considerarsi corretta.

I "sistemi barriera" possono, pertanto, idealmente distinguersi a seconda che tendano a im-

pedire il realizzarsi di comportamenti ritenuti in ogni caso scorretti o che cerchino di prevenire errori nell'esecuzione delle consuete attività aziendali. La distinzione in esame non è peraltro mai così netta, in quanto un medesimo complesso di norme e di procedure consente spesso di perseguire entrambi gli obiettivi in precedenza evidenziati.

Volendo, ciononostante, approfondire l'argomento, si può affermare che appartengono, di fatto, alla prima delle due classi individuate i sistemi di controllo costituiti dagli insiemi di precetti volti a identificare un "codice generale di condotta" che deve essere seguito dai dipendenti nell'espletamento delle attività lavorative. Questi sistemi di norme – che possono derivare la loro origine da fonti assai diverse, interne o esterne all'azienda – indicano, di solito in termini sufficientemente generali, quali sono i comportamenti che non possono, in nessun caso, ritenersi corretti. Rientrano, per esempio, in questo gruppo le disposizioni che vietano:⁹

1. lo svolgimento di attività in grado di porre potenzialmente il dipendente in conflitto d'interessi con l'azienda per la quale lavora;
2. l'esercizio di attività che contravvengono in tutto o in parte le norme poste dalle leggi *antitrust*;
3. la diffusione a terzi di informazioni aziendali riservate;
4. l'utilizzo di informazioni non di pubblico dominio al fine di conseguire vantaggi personali sul mercato borsistico (*insider trading*);
5. il pagamento di somme di denaro a pubblici funzionari per ottenere trattamenti preferenziali.

Questi peculiari sistemi di controllo hanno la funzione di precisare, a favore di chiunque lavori all'interno dell'azienda, quali sono i confini invalicabili dell'iniziativa individuale posti a presidio dell'integrità aziendale: qualunque sia il livello di pressione al risultato cui è sottoposto il dipendente o l'entità delle tentazioni a cui è esposto in ragione

⁷In merito alla relazione rischio-rendimento si possono consultare, tra gli altri, S.A. Ross – R.W. Westerfield – B.D. Jordan, *Fundamentals of Corporate Finance*, Sixth Edition, McGraw-Hill, 2003, pag. 493 e seguenti; A. Damodaran, *Finanza aziendale*, Apogeo, Milano, 2001, pag. 49 e seguenti; M. Fanni *Manuale di finanza dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 2000, pag. 629 e seguenti; M. Massari, *Finanza aziendale. Valutazione*, McGraw-Hill, 1998, pag. 27 e seguenti.

⁸Non necessariamente stimato sulla base delle convenzioni che regolano la determinazione del "capitale di funzionamento" o "di bilancio". La precisazione non è peregrina in quanto consente di considerare rischiose anche tutte quelle azioni che, almeno potenzialmente, possono esercitare un'influenza negativa sul valore di elementi patrimoniali (attivi e passivi) che non trovano esplicito riconoscimento in bilancio (quale, per esempio, l'avviamento autoprodotta).

⁹Cfr. R. Simons, *Sistemi di controllo e misure di performance*, Egea, Milano, 2005, pagg. 354-355.

dell'attività lavorativa svolta, egli deve sapere che un comportamento contrario ai summenzionati precetti sarà in ogni caso ritenuto scorretto.

Appartengono, invece, alla seconda delle due classi menzionate i "sistemi barriera" realizzati attraverso forme più o meno estese di *standardizzazione* del processo produttivo aziendale o di alcune sue fasi. La logica che sta alla base del funzionamento di tali sistemi è piuttosto semplice: il rischio sopportato dall'azienda è inevitabilmente collegato alla variabilità dei risultati resi possibili grazie all'esecuzione delle attività aziendali; se si desidera diminuire il livello di rischio, si deve, di necessità, ridurre tale variabilità. Per eliminare o ridurre le variazioni nell'*output* di un qualsivoglia processo produttivo, si possono, in pratica, seguire due strade:

1. le attività che lo compongono devono essere automatizzate o, se questo non è possibile o conveniente,
2. devono essere sviluppate idonee procedure operative che specifichino, in dettaglio, come dovrà essere svolta ogni singola azione lavorativa.

Al crescere del grado di automazione raggiunto e/o del livello di dettaglio delle procedure sviluppate, si assisterà – *ceteris paribus* – a una riduzione della variabilità dei risultati prodotti dal processo e, dunque, del livello di rischio sopportato dall'azienda. In altre parole: il processo di normalizzazione delle attività rende minimo (o nullo) il peso della creatività individuale degli operatori e conseguentemente riduce di molto la possibilità che si verifichino in concreto degli errori nell'esecuzione delle attività. È del tutto normale attendersi, dunque, che una politica di standardizzazione del processo produttivo (e, dunque, il funzionamento di uno o più "sistemi barriera" del tipo qui esaminato) venga concretamente posta in essere ogni qualvolta la qualità del prodotto aziendale o la sicurezza con cui si svolge il processo produttivo assumano un ruolo determinante nel garantire la sopravvivenza stessa dell'impresa nel medio e lungo termine. Si pensi quale caso emblematico a tale pro-

posito alle aziende che gestiscono uno o più impianti termoelettrici. Ma quella in precedenza descritta non è l'unica situazione in cui una simile politica può sortire effetti positivi. L'adozione di "sistemi barriera" basati sulla logica della normalizzazione dell'intero processo produttivo o di alcune sue parti si riscontra, infatti, frequentemente anche nelle situazioni in cui il grado di fiducia interna è scarso e/o il rischio di furti risulta particolarmente elevato. In un ambiente nel quale si ravvisano simili presupposti è del tutto evidente che si operi nel senso di ridurre al minimo lo spazio lasciato disponibile per l'esercizio della creatività individuale! Quali casi paradigmatici in questo senso, si pensi alle banche, alle assicurazioni, alle poste o agli uffici amministrativi di una qualsivoglia azienda. In tutti questi contesti la "materia prima" trattata è la stessa: il denaro. È del tutto inevitabile, pertanto, che al loro interno il rischio di furti o di possibili distrazioni di risorse venga percepito come molto elevato. Non è un caso, dunque, se l'attività di chi opera in questi ambienti risulta generalmente condizionata da un complesso di norme e di procedure operative particolarmente ricco e penetrante.¹⁰

Come il lettore avrà sicuramente intuito, appartiene all'insieme dei sistemi di tipo barriera basati sulla standardizzazione dei processi produttivi anche una modalità di controllo che ha assunto notevole importanza nelle imprese moderne: quella costituita dal sistema di controllo della qualità.

Si è affermato che un'azione deve essere considerata *rischiosa* se alla sua esecuzione appare potenzialmente associabile una riduzione del capitale netto. A tale riguardo si può evidenziare come una contrazione della ricchezza aziendale possa realizzarsi tanto per effetto del venire meno o della diminuzione del valore di uno o più *elementi patrimoniali attivi* (attività), quanto in relazione all'insorgere o all'aumentare del valore di uno o più *elementi patri-*

¹⁰Un diverso motivo che spinge le imprese verso la standardizzazione del processo produttivo è rappresentato dall'incremento di efficienza che lo stesso di solito permette di conseguire. La riduzione nella variabilità dell'*output* solitamente associato alla normalizzazione delle attività lavorative tende, infatti, a riverberarsi in una minore percentuale di scarti di prodotto finito, il che determina una minore incidenza dei fattori produttivi consumati per unità di prodotto finito vendibile. Un ulteriore vantaggio in termini di efficienza attribuibile alla standardizzazione è, inoltre, rappresentato dal contenimento dei tempi medi di esecuzione, di solito reso possibile grazie all'automazione o alla proceduralizzazione delle attività lavorative.

moniali negativi (passività).¹¹ Un'altra possibile classificazione dei "sistemi barriera" è, dunque, quella che distingue i sistemi posti a protezione del valore dell'attivo aziendale da quelli che, invece, evitano incrementi nei debiti, certi o potenziali (fondi rischi). Rientra, per esempio, nella prima categoria il sistema di norme e procedure che stabilisce la politica di credito applicata dall'azienda in relazione alle dilazioni di pagamento concesse ai propri clienti, mentre appartiene alla seconda classe l'insieme delle procedure e dei controlli volto ad assicurare il rispetto di prefissati *standard* di qualità relativamente ai prodotti destinati a talune classi di clienti nei confronti dei quali sono stati assunti precisi obblighi contrattuali. A questo proposito si deve rammentare al lettore che una percentuale sempre più elevata del valore aziendale risulta, di fatto, investita in attività intangibili quali i marchi, i brevetti, l'immagine, la reputazione ecc. I fattori produttivi davvero rilevanti ai fini del conseguimento del vantaggio competitivo hanno, invero, sempre più spesso, natura immateriale. Non a caso si parla correntemente di "dematerializzazione dell'economia". Orbene, in un sistema economico così congegnato è chiaro che assumono peso sempre più importante le forme di controllo volte a proteggere il valore delle attività immateriali. Sotto questo profilo, per esempio, il sistema di controllo della qualità svolge una funzione essenziale: assicurando un determinato livello delle prestazioni fornite al consumatore finale in termini di prodotto o servizio offerto, esso concorre a rafforzare e/o a mantenere intatta l'immagine aziendale, garantendo in tale modo l'integrità di più di un'attività intangibile. Un ulteriore esempio di "sistemi barriera" posti a protezione del valore delle attività immateriali è fornito dai complessi di norme, procedure e comportamenti che le imprese moderne tendono a sviluppare al fine di assicurare la conservazione dei diritti di proprietà intellettuale o dei marchi.

Una componente particolarmente significativa dei "sistemi barriera" è costituita dalle cosiddette "barriere strategiche". La loro funzione precipua è quella di chiarire qual è l'ambito in cui deve avvenire la ricerca delle opportunità offerte dall'ambiente se si vuole che la stessa risulti in linea con le direttrici strategiche stabilite a livello globale. L'obiettivo perseguito è chiaro: queste forme di controllo dovrebbero evitare che l'attenzione del *management* e l'impiego delle risorse aziendali – per definizione sempre scarse – si disperdano su un insieme troppo vasto di iniziative, con il rischio che nessuna di queste acquisisca uno slancio sufficiente ad assicurarle pieno successo.¹² Un noto studioso americano, Chester Barnard, affermava esplicitamente: «Negli esseri umani la capacità di scelta risulta paralizzata se il numero di opportunità è ingente. [...] La limitazione delle possibilità è necessaria per la scelta. Trovare una ragione per cui alcune cose *non* devono essere fatte è un metodo comune per decidere quali invece devono essere fatte. I processi decisionali [...] sono in larga misura tecniche per restringere la scelta».¹³ Si noti, a tale proposito, che la pianificazione strategica svolge spesso, nelle aziende moderne, un ruolo che può essere meglio apprezzato in termini "negativi" piuttosto che "positivi": essa consente, infatti, di esplicitare quali sono gli ambiti strategici che l'impresa *non* intende esplorare, definendo in tale modo in via residuale il dominio all'interno del quale può e deve avvenire il processo di ricerca delle opportunità strategiche offerte dall'ambiente. Essendo il processo di emersione di queste ultime per sua stessa natura erratico e repentino, non avrebbe alcun senso cercare di precisare eccessivamente quali sono e come dovranno essere svolte le attività destinate a creare valore in futuro: è per questo motivo che il piano strategico non è quasi mai troppo dettagliato. Diventa, piuttosto, importante preci-

¹¹A chi volesse integrare il ragionamento esposto con quello generalmente sviluppato dagli studiosi di finanza si ricorda che la diminuzione nel valore di un elemento patrimoniale attivo (attività) può essere dovuta: 1) al venire meno o alla contrazione di uno o più flussi di cassa futuri; 2) allo spostamento in avanti nel tempo di uno o più flussi di cassa futuri; 3) all'incremento nel livello di incertezza collegato al conseguimento di uno o più flussi di cassa futuri. Del tutto specularmente, l'incremento nel valore di un elemento patrimoniale passivo (passività) può collegarsi: 1) all'insorgere o all'aumento di uno o più deflussi di cassa futuri; 2) all'avvicinamento di uno o più deflussi di cassa futuri; 3) alla diminuzione nel livello d'incertezza collegato al sostenimento di uno o più deflussi di cassa futuri.

¹²Cfr. R. Simons, *Sistemi di controllo e misure di performance*, Egea, Milano, 2005, pag. 367.

¹³C.I. Barnard, *The Functions of Executives*, ristampa, Harvard University Press, Cambridge, 1968, pag. 14, citato in R. Simons, *Sistemi di controllo e misure di performance*, Egea, Milano, 2005, pag. 368.

sare quali sono gli ambiti competitivi che si vogliono esplorare, lasciando poi che lo spirito d'iniziativa e la creatività individuale dei *manager* e dei dipendenti si esprimano del tutto liberamente entro tali spazi. Se è consentito un gioco di parole, si attua in tale modo una forma di "focalizzazione sfocata" volta a condizionare il comportamento degli individui che operano all'interno dell'azienda senza che per questo sia necessario stabilire puntualmente come tale comportamento debba in concreto esplicitarsi. Si può, in ogni caso, affermare che queste forme di controllo contribuiscono a definire, in forma implicita, il posizionamento strategico perseguito dall'impresa.¹⁴

Esistono, naturalmente, diverse tipologie di "barriere strategiche". Piace qui ricordare, a mero titolo d'esempio, il ruolo svolto in tale senso dai criteri di valutazione preventiva degli investimenti aziendali. Come noto, nelle imprese moderne, l'autorizzazione all'effettuazione di specifici investimenti operativi è sempre più frequentemente subordinata alla dimostrazione preventiva della loro convenienza in termini finanziari. Si richiede, insomma, che gli stessi producano un "valore attuale netto" positivo o – il che è generalmente la stessa cosa – generino un rendimento percentuale superiore a un prefissato tasso soglia. Al di là dei tecnicismi con cui le suddette valutazioni possono essere condotte, ciò che interessa qui rilevare è che anche in questo caso si assiste alla "determinazione sfocata" dell'insieme delle iniziative lasciate libere affinché possa opportunamente svilupparsi l'azione innovatrice dei *managers* di livello intermedio. Utilizzando questa metodologia, infatti, il *top management* non prende posizione alcuna in merito alla tipologia specifica di investimento che dovrà essere operata in concreto – essendo questo un ambito di decisione tipicamente demandato ai tecnici e ai *managers* operativi di livello inferiore –, ma impone che non vengano mai implementati progetti di investimento incapaci di garantire un livello minimo di redditività.

Prima di concludere sembrano necessarie ancora un paio di considerazioni generali. Da quanto si è detto dovrebbe essere ormai evidente al lettore che i "sistemi barriera" servono a *evitare* che determinati eventi, ritenuti capaci di influenzare negativamente il livello della ricchezza aziendale, si realizzino in concreto: se il sistema funziona perfettamente, tutto ciò che succede è che non si subiscono dei danni, che si evitano dei problemi. Questo comporta non poche difficoltà sotto il profilo motivazionale. Un danno evitato, infatti, è un danno che, in concreto, non si è mai realizzato. A rigore non è nemmeno possibile affermare con certezza se lo stesso si sarebbe davvero prodotto qualora il sistema non avesse operato correttamente. Per questo motivo la quantificazione del beneficio conseguito grazie al funzionamento di un "sistema barriera" è attività particolarmente complessa, se non del tutto impossibile. L'attribuzione di premi collegati al corretto funzionamento del sistema risulta, pertanto, opzione pressoché inattuabile.¹⁵ L'unica possibilità che rimane per rendere queste forme di controllo effettivamente operative è, allora, quella di sanzionare i comportamenti difformi da quelli stabiliti.

Le esemplificazioni fornite nel testo dovrebbero avere chiarito che i "sistemi barriera" sono, in azienda, molto più diffusi di quanto generalmente si pensi. Esistono, ma la loro funzione non viene di solito adeguatamente inquadrata all'interno di uno schema unitario di riferimento, avente valenza sufficientemente generale. Ciò naturalmente non è esente dal produrre concreti effetti negativi: affinché l'intero sistema di controllo manageriale funzioni correttamente, le sue componenti devono infatti svilupparsi in maniera equilibrata e gli stimoli al comportamento individuale e di gruppo da esse forniti devono armoniosamente integrarsi. Sul punto sono sicuramente opportune ulteriori riflessioni, che meritano però, ad avviso di chi scrive, lo spazio di un contributo successivo.

¹⁴Cfr. R. Simons, *Sistemi di controllo e misure di performance*, Egea, Milano, 2005, pag. 367.

¹⁵Si deve, inoltre, notare che se anche fosse possibile, spesso l'attribuzione di premi risulterebbe illogica: «Nella maggior parte delle circostanze della vita d'impresa, non ci sono molte ragioni per ricompensare le persone solo perché si comportano onestamente. I manager non dovrebbero aspettarsi nulla di meno della completa onestà da parte di tutti i dipendenti»: R. Simons, *Sistemi di controllo e misure di performance*, Egea, Milano, 2005, pag. 358.